

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

**Os Egressos dos Cursos Superiores em Hotelaria que
atuam nas Organizações Hoteleiras da Grande São Paulo**

Ubiratã Antonio Moreira de Araujo

Tese de Candidatura para obtenção do grau de:
Doutor em Sociologia Econômica e das Organizações

Júri

Presidente – Reitor da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais – Doutor João Clemente de Souza Neto, professor titular do
UNIFIEO – Centro Universitário de Osasco, São Paulo – Brasil;

Doutor José Maria Carvalho Ferreira, professor catedrático do
Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de
Lisboa;

Doutor José Gonçalves das Neves, professor associado do
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto
Universitário de Lisboa;

Doutora Margarida Maria Simões Chagas Lopes, professora
auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade
Técnica de Lisboa;

Doutora Helena Maria Rocha Serra, professora auxiliar do
Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de
Lisboa.

São Paulo/Lisboa março de 2012

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

Os Egressos dos Cursos Superiores em Hotelaria que atuam nas
Organizações Hoteleiras da Grande São Paulo
Ubiratã Antonio Moreira de Araujo

Tese de Candidatura para obtenção do grau de:
Doutor em Sociologia Econômica e das Organizações
Júri

Presidente – Reitor da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais – Doutor João Clemente de Souza Neto, professor titular do UNIFIEO
– Centro Universitário de Osasco, São Paulo – Brasil;

Doutor José Maria Carvalho Ferreira, professor catedrático do Instituto
Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;

Doutor José Gonçalves das Neves, professor associado do Instituto Superior
de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa;

Doutora Margarida Maria Simões Chagas Lopes, professora auxiliar do
Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;

Doutora Helena Maria Rocha Serra, professora auxiliar do Instituto Superior
de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

São Paulo/Lisboa março de 2012

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo-na-Publicação

Araujo, Ubiratã Antonio Moreira de

Os Egressos dos Cursos Superiores em Hotelaria que atuam nas Organizações Hoteleiras na Grande São Paulo. / Ubiratã Antonio Moreira de Araujo; orientador José Maria Carvalho Ferreira. -- São Paulo/Lisboa, 2010.

375p. : fig.; tab.; 30 cm.

Tese (Doutorado) -- Área de Concentração: Sociologia Econômica e das Organizações. -- Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

1. Egresso. 2. Capital Humano. 3. Empregabilidade. 4. Organizações. 5. Hotelaria e Hospitalidade. 6. Formação Superior Profissional. I. Ferreira, José Maria Carvalho. II. Título.

Dedico esta monografia acadêmica

À Eurídice, minha esposa e aos meus filhos Carolina e Ricardo;

Aos meus pais (*in memoriam*) Napoleão Moreira da Silva e Adi Araujo Moreira e aos meus irmãos Maria Celina, Ubirajara, Napoleão Jr., Maria Célia, Plínio, Maria Cecília, Abílio e Maria Clélia;

Ao meu amigo professor e Doutor Silvio Luiz de Oliveira (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Técnica de Lisboa–UTL; ao Instituto Superior de Económica e Gestão–ISEG e ao Departamento de Ciências Sociais, por intermédio do professor e Doutor José Maria de Carvalho Ferreira, pela oportunidade oferecida de cursar a pós-graduação no ISEG, pelas orientações precisas e fecundas e pelo carinhoso acolhimento durante a minha permanência em Lisboa.

Agradeço ao Centro Universitário FIEO–UNIFIEO, por intermédio do Magnífico Reitor Doutor Luiz Fernando da Costa e Silva pela oportunidade e incentivo.

Agradeço ao professor e Doutor João Clemente de Souza Neto, professor do Centro Universitário FIEO–UNIFIEO, pelas orientações seguras e providenciais e pelo carinho e dedicação que me dedicou ao longo dessa trajetória acadêmica.

Agradeço aos Coordenadores de cursos, aos Supervisores de estágios dos cursos de Hotelaria/Hospitalidade e Turismo do Centro Universitário FIEO–UNIFIEO, do Centro Universitário SENAC e das Faculdades Integradas Renascença (UNIESP) pela cooperação e paciência em responder aos questionários, bem como pelas orientações e dicas resultantes de nossas conversas informais. Aproveito para agradecer, também, às bibliotecárias dessas instituições de Ensino Superior pela ajuda nas pesquisas.

Agradeço aos Gerentes e aos funcionários/egressos dos hotéis das redes Transamérica, ACCOR e Sol Meliá, pelo carinho com que me atenderam e responderam aos questionários.

Os meus sinceros agradecimentos aos amigos e professores Celso Santos Silva, professor do curso de Administração com Habilitação em Hotelaria da Fundação Armando Álvares Penteado–FAAP, e do curso de Hotelaria do Centro Universitário–SENAC, Diretor da Associação dos Restauradores Gastronômicos–AREGALA e consultor da Associação Brasileira de Gastronomia, Hospitalidade e Turismo–ABRESI; ao professor Jonas Juliani Oliva, professor do curso de Administração com Habilitação em Hotelaria da FAAP e do curso de Hotelaria e Gastronomia da Faculdade de Tecnologia em Hotelaria, Gastronomia e Turismo de São Paulo–HOTEC; ao professor Francisco Gentil, professor do curso de Turismo e Hotelaria da Universidade Anhembi-Morumbi, ao professor Luiz Roberto Dias de Melo professor da ESPM; aos professores Ernesto Carlos Tavares de Almeida e Arismar Barbosa de Sá do Centro Universitário FIEO–UNIFIEO e ao professor Marcos Augusto Senna pelas leituras, críticas e sugestões; ao professor e Diretor do Hotel Matsubara, Hélio Higushi.

Agradeço em especial ao Francisco Aparecido Cordão, professor especialista em Educação Profissional, consultor educacional e Conselheiro da Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação, MEC Brasil.

Agradeço ao meu mano Ubirajara pelas primeiras revisões e sugestões, à Terezinha N. M. Prado e a Maria Suzete Casellato pelas revisões finais, pela paciência e competência profissional; a Maria Cláudia Pestana e Elza M. R. B. Faquim, bibliotecárias da Universidade de São Paulo–USP, pelas revisões metodológica e estrutural do trabalho.

Finalizo agradecendo aos meus professores do curso de pós-graduação do ISEG pelos conhecimentos que me transmitiram com muita dedicação e pela ajuda ímpar me deram para que eu pudesse traçar o meu caminho acadêmico; e aos meus colegas de turma que não pouparam esforços, compreensão, dedicação, amor e muito carinho para que a minha estada no ISEG e em Lisboa fosse inesquecível.

RESUMO

ARAUJO, U. A. M. de. *Os Egressos dos Cursos Superiores em Hotelaria que atuam nas Organizações Hoteleiras na Grande São Paulo*. 2012. 375 f. Tese (Doutorado) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal, 2012.

A principal proposta desta tese é contribuir para a verificação e a análise da formação acadêmica dos egressos dos cursos de Hotelaria/Hospitalidade e de sua empregabilidade frente às exigências atuais do mundo do trabalho em hotelaria. Para isso, o trabalho tem como *corpus* central os egressos e sua atuação nas Organizações hoteleiras da Grande São Paulo. Para a análise da formação acadêmica dos egressos, os embasamentos teóricos são a Teoria do Capital Humano e a Empregabilidade. Para as análises das Organizações hoteleiras, o referencial teórico são os pressupostos da teoria sobre a Administração Científica, de Frederick Taylor, a Burocracia, de Max Weber, e a teoria de Henry Mintzberg sobre a estrutura e dinâmica das Organizações. No decorrer desta tese, a partir da base teórica e do trabalho empírico realizado junto aos egressos que trabalham em hotéis – Gerentes de hotéis, Coordenadores de Curso e Supervisores de Estágios –, evidencia-se a necessidade de verificar e demonstrar as relações entre a formação do Capital Humano e o desenvolvimento da Empregabilidade dos Egressos durante o seu percurso universitário e sua inserção no atual mundo do trabalho hoteleiro. Este trabalho foi estruturado em seis capítulos, com a finalidade de abordar o tema sob o ponto de vista histórico, teórico e empírico. Os capítulos estão distribuídos da seguinte forma: a Introdução, o primeiro capítulo trata das questões relacionadas a Definição do problema e da Metodologia; o segundo sobre a teoria do Capital Humano e empregabilidade; o terceiro faz Uma breve abordagem da Organização; o quarto aborda a trajetória da educação

superior profissionalizante e da hospitalidade no Brasil; o quinto analisa a Organização Hoteleira e suas Configurações e Estruturas Organizacionais e finalmente o sexto faz uma análise quantiquantitativa dos dados obtidos na pesquisa de campo, além das Considerações Finais, Referências Bibliográficas, Apêndices e Anexos. A pesquisa desenvolvida para esta tese procurou verificar, analisar e demonstrar como a formação acadêmica dos egressos contribuiu para o desenvolvimento do seu Capital Humano e para a sua Empregabilidade, oferecendo oportunidades e facilidades em sua inserção no mundo do trabalho hoteleiro, de modo a cumprir satisfatoriamente as exigências laborais profissionais, bem como o exercício da cidadania de forma consciente e ética.

Palavras-Chave: Egresso. Capital Humano. Empregabilidade. Organizações. Hotelaria/Hospitalidade. Formação Superior Profissional.

ABSTRACT

ARAÚJO, U. A. M. de. *The Alumni of College Courses in Hotel Management working at Hotel Organizations in the Greater São Paulo*. 2012. 375 f. Tese (Doutorado) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal, 2012.

The main proposal of this thesis is to contribute to the verification and analysis of the academic training of the alumni of the Hotel Management/Hospitality courses and their Employability facing the current demands of the working world in hotel management. For that purpose, the work has as central corpus the alumni and their work in the hotel organizations in the Greater São Paulo. For the analysis of the academic training of the alumni the theoretical basis are the Human Capital Theory and the Employability. For the analysis of the hotel Organizations, the theoretical referential are the assumptions of the theory about the Scientific Management by Frederick Taylor and the Bureaucracy by Max Weber. In this thesis, from the theoretical basis and the empirical work performed with the Alumni who work in hotels, Managers of hotels, Course Coordinators and Internship Supervisors, the necessity to verify and show the relations between the training of the Human Capital and the development of the Employability of the alumni during the under graduation course and their inclusion in the current world of the hotel work is evident. This work was structured in six chapters with the aim of approaching the theme from the historical, theoretical and empirical point of view. The chapters are divided as follows: Introduction, Definition of the Problem and Methodology, Human Capital Theory and Employability, Brief Approach of the Organization, Brief Path of the Vocational Education and Hospitality in Brazil, Analysis of The Hotel Organizations and it's Configurations and Organizational Structures, A Quantitative and Qualitative Analysis

of the Empirical Data, Considerations and Final Recommendations and, finally, the Bibliographical References, Appendix and Attachments.

The research carried out for this thesis sought to verify, analyze and show how the academic training of the alumni contributed to the development of their Human Capital and to their Employability, providing opportunities and facilities in their inclusion in the hotel working, in order to meet the working professional demands satisfactorily, as well as the exercise of the citizenship in a conscious and ethical way.

Key Words: Alumni. Human Capital. Employability. Organizations. Hotel Management/Hospitality. Academic Training.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As cinco componentes básicas da Organização	136
Figura 2 – Burocracia Mecanicista.....	144
Figura 3 – Modelo mintzeberguiano Tipo Ideal weberiano.....	201
Figura 4 - Ciclo de Reservas	237
Figura 5 – Micro-organograma do Departamento de Hospedagem	241
Figura 6 - Micro-organograma do Departamento de Governança	245
Figura 7 – Micro-organograma do Departamento de Alimentos Bebidas ..	249
Figura 8 – Micro-organograma da Gerência de Vendas ou Gerência Comercial	251
Figura 9 – Micro-organograma da Gerência de Marketing.....	253

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de UH's e número de empregos gerados (2008-2010)	32
Gráfico 2 – A Relação entre o Sexo, a Cor/Raça e a Faixa Etária dos egressos	266
Gráfico 3 – Autoavaliação da Formação universitária. Egresso	269
Gráfico 4 – Egresso: as aptidões, habilidades e competências profissionais.....	270
Gráfico 5 - Como os Fatores Educacionais contribuíram para a Formação Profissional do Egresso (q6e).....	271
Gráfico 6 - Fatores de Insuficiência na Formação Acadêmica(%) (q7e)...	273
Gráfico 7 - Formação e receptividade no mundo do trabalho hoteleiro	277
Gráfico 8 - Formação e inserção no mundo do trabalho hoteleiro	278
Gráfico 9 - Influência do nome da IES e a Empregabilidade.....	279
Gráfico 10 - Formação, o cargo ocupado e o salário percebido.....	282
Gráfico 11 - Relação formação–cargo-remuneração dos Egressos	285
Gráfico 12 - Burocracia das atividades laborais.....	286
Gráfico 13 – Tempo de trabalho geral em Hotelaria	291
Gráfico 14 - Tempo de trabalho no hotel	292
Gráfico 15 - Fatores essenciais ao exercício profissional em hotelaria. Egressos	293
Gráfico 16 - Principais habilidades e qualificações inerentes aos profissionais de hotelaria. Gerentes de hotéis	295

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Hotéis inaugurados de setembro de 2008 a 2010	32
Quadro 2 - Previsão de abertura de UH's, por ano, investimento estimado e geração de empregos	33
Quadro 3 – Paradigmas Organizacionais Modernos <i>versus</i> Pós- Modernos.....	283

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo(q1e).....	264
Tabela 2 – Cor/Raça (q2e)	265
Tabela 3 – Faixa Etária (q3e)	265
Tabela 4 – A Relação entre o Sexo, a Cor/Raça e a Faixa Etária dos Egressos	267
Tabela 5 – Egressos: autoavaliação da formação (q8e).....	268
Tabela 6 – Egresso: Formação e desenvolvimento das aptidões, habilidades e competências para a atividade profissional (q10e)	270
Tabela 7 – Avaliação da formação superior e inserção no mercado de trabalho hoteleiro (q22h)	274
Tabela 8 – Formação e receptividade no mundo do trabalho hoteleiro (q13e).....	277
Tabela 9 – Formação e inserção no mundo do trabalho hoteleiro (q14e)	277
Tabela 10 – Influência do nome da IES e a Empregabilidade (q11e)	279
Tabela 11 – Relação entre a formação e o ingresso no mundo do trabalho (q12c)	280
Tabela 12 – Avaliação da formação universitária e o ingresso no mercado hoteleiro (q12s).....	280

Tabela 13 – Formação, o cargo/função ocupado e o salário percebido (q15e)	281
Tabela 14 – Relação formação do Egresso, o cargo ocupado e a remuneração dos Egressos (q27h)	284
Tabela 15 – Burocracia das atividades laborais (q16e)	286
Tabela 16 – Operações laborais da Hospedagem (q16ah)	288
Tabela 17 – Operações laborais da Governança (q16bh)	289
Tabela 18 – Operações laborais Alimentos e Bebidas (q16ch)	289
Tabela 19 – Tempo de trabalho geral em Hotelaria (q21e)	291
Tabela 20 – Tempo de trabalho no hotel (q22e)	291
Tabela 21 – Tempo no cargo/função (q24e)	292
Tabela 22 – Relação entre a graduação, o cargo/função e o salário percebido na perspectiva do Egresso	296
Tabela 23 – Formação, Cargo e Salário. Avaliação dos Gerentes de hotéis	296
Tabela 24 – Formação, Cargo e Salário. Avaliação do Egresso	298
Tabela 25 – Relação entre o cargo que ocupa e a burocracia das tarefas laborais. Egresso	299

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABIH	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina
COMBRATUR	Comissão Brasileira de Turismo
EMBRATUR	Instituto Brasileiro de Turismo
FENI	Feira Nacional da Indústria Têxtil
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FMI	Fundo Monetário Internacional
FUNGETUR	Fundo Geral de Turismo
HIA	Hotel Investment Advisors
HIC	Hilton Internacional Corporation
LDB	Lei de Diretrizes e Bases (da Educação Nacional)
MEC/USAID	Ministério da Educação e Cultura / United States Agency for International Development
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMT	Organização Mundial de Turismo
SENAC	Serviço Nacional do Comércio
SUDAM	Superintendência do Desenvolvimento do Amazonas
SUDENE	Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste
TCH	Teoria do Capital Humano
TIC	Tecnologias da Informação e da Comunicação
UD	Feira de Utilidades Domésticas

UIOOT	União Internacional de Organismos Oficiais de Turismo
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNIFIEO	Centro Universitário FIEO
VARIG	Viação Aérea Rio-grandense

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	19
Capítulo 1 - Definição do Problema e Metodologia	28
1.1 Caracterização da situação problemática	28
1.2 Delimitação dos objetivos	34
1.2.1 Geral	36
1.2.2 Específico	36
1.3 Justificativa	37
1.3.1 Oportunidade da pesquisa	37
1.3.2 Importância da pesquisa	38
1.4 Revisão Bibliográfica	40
1.4.1 Seleção, leitura e análise da literatura relevante ao tema da tese	40
1.5 Metodologia	43
1.5.1 Plano de pesquisa	43
1.5.2 Planos e instrumentos de coleta	44
1.5.3 Estrutura dos questionários	46
Capítulo 2 – A Teoria do Capital Humano e Empregabilidade	48
2.1 Fundamentos epistemológicos da Teoria do Capital Humano	51
2.2 A Teoria do Capital Humano – Desenvolvimento	68
2.2.1 Do pós-guerra até 1970 – Período da consolidação	68
2.2.2 A Teoria do Capital Humano na visão de Schultz	71
2.2.3 A Teoria do Capital Humano na visão de Becker	82
2.3 A TCH vista por Organismos Internacionais	87
2.3.1 Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (Organization for Economic Co-Operation and Development)	88
2.3.2 Banco Mundial (The World Bank)	90
2.4 Crítica à Teoria do Capital Humano	92
2.4.1 As primeiras revisões da TCH	92
2.4.2 Crítica Marxista	96

2.5 A Teoria do Capital Humano na perspectiva da empregabilidade.	107
Capítulo 3 - Uma breve abordagem da Organização	115
3.1 A Administração Científica e a Organização na perspectiva de Taylor	118
3.2 Burocracia na perspectiva sociológica de Max Weber	128
3.3 A Burocracia Mecanicista – abordagem na perspectiva de Mintzberg	132
3.4 Burocracia e Administração	149
Capítulo 4 – A trajetória da educação superior profissionalizante e da hospitalidade no Brasil	160
4.1 A Educação Profissionalizante no Brasil	162
4.1.1 Apontamentos sobre a educação profissionalizante no Brasil Colônia	162
4.1.2 Apontamentos sobre a educação profissionalizante no Brasil Império	164
4.1.3 Apontamentos sobre a educação profissionalizante no Período Republicano	166
4.2 Breve histórico da hotelaria e da hospitalidade no Brasil	183
Capítulo 5 – A Organização Hoteleira e suas Configurações e Estruturas Organizacionais	193
5.1 As Configurações e Estruturas Organizacionais Hoteleiras	197
5.2 Centro Operacional	207
5.2.1 Gerência de Hospedagem ou Alojamento	208
5.2.1.1 <i>Recepção</i>	209
5.2.1.2 <i>Comunicação</i>	213
5.2.2 Gerência de Governança	215
5.2.3 Gerência de Alimentos e Bebidas	218
5.2.4 Gerência de Vendas ou Gerência Comercial	235
5.3 Gerência Geral – Núcleo Geral de Comando	238
5.3.1 Núcleo de Gerências – A Linha Intermediária	240
5.3.1.1 <i>A Gerência de Hospedagem ou de Alojamento</i>	240
5.3.1.2 <i>A Governança</i>	244

5.3.1.3 A Gerência de Alimentos e Bebidas	248
5.3.1.4 A Gerência de Vendas ou Gerência Comercial	250
5.3.1.5 A Gerência de Marketing	252
5.4 Pessoal de Apoio	256
5.4.1 O setor Administrativo (Administração)	256
5.4.2 O Departamento de Segurança Patrimonial e Pessoal	256
5.4.3 Departamento de Manutenção Geral	257
5.4.4 As Secretárias	257
5.4.5 O departamento de Lazer	257
5.4.6 O Refeitório dos Funcionários	258
5.5 Gerência Contábil/Administrativa	258
5.5.1 O Departamento de Contabilidade.....	259
5.5.2 O Departamento de Recursos Humanos	259
5.5.3 O Departamento de Segurança e Medicina do Trabalho	260
Capítulo 6 – Análise Quantitativa	263
6.1 O perfil do Egresso	264
6.2 As perspectivas da Formação e inserção no mundo do trabalho	276
6.3 As atividades laborais no setor hoteleiro	285
6.4 O Egresso e sua inserção no mundo do trabalho hoteleiro	290
6.5 Estrutura e dinâmica da Organização Hoteleira	298
7 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS	301
REFERÊNCIAS	308
APÊNDICES	320
ANEXOS	358

INTRODUÇÃO

O surgimento de cursos superiores em Hotelaria no Brasil — e a consequente formação e qualificação de recursos humanos para atender às exigências laborais do setor — ocorreram no momento de crescimento da demanda turística e da expansão do setor hoteleiro, nos anos 60/70 do século passado. Pode-se afirmar que isso se deu tardiamente, já que o surgimento e o desenvolvimento dos primeiros hotéis, no Brasil, datam do início do séc. XIX.

Mas isso não significa que no início da atividade não houvesse uma formação de recursos humanos, ainda que precária e familiar, para atender ao incipiente mercado hoteleiro.

O crescimento manifestou-se pelo surgimento de novas empresas hoteleiras nacionais e com o advento de redes internacionais, bem como com a criação de novos polos turísticos no território brasileiro e o aumento da demanda turística. Isso acarretou um desenvolvimento do setor turístico em geral, uma diversificação e expansão geográfica do parque hoteleiro nacional, exigindo profissionais qualificados e especializados.

Nesse cenário, incluem-se elementos universais que influenciaram tanto as instituições educacionais como as organizações hoteleiras, tais como: o fenômeno da globalização, as mudanças de paradigmas e as inovações advindas das TIC - Tecnologias da Informação e da Comunicação. Desses fatores, a globalização é a mais influente. As mudanças de paradigma em gestão empresarial, até o momento, parecem influenciar pouco as gestões nesse setor, visto que ainda estão sob a influência dos modelos taylorista/neotaylorista e burocrático. As inovações das Tecnologias da Informação e da Comunicação–TIC têm maior aceitação e penetração nessas organizações, se bem que tanto as organizações hoteleiras como as educacionais privilegiem os recursos humanos em suas atividades laborais.

A hotelaria é uma indústria de serviços que envolve diretamente relações sociais; pessoas – os funcionários – prestando serviços para pessoas – os hóspedes/clientes. O mesmo ocorre com as instituições educacionais, nas quais as relações sociais, pessoais e profissionais também se realizam diretamente, visto que os serviços educacionais são simultaneamente produzidos e consumidos.

Assim, as TIC seriam bem-vindas no sentido de oferecer uma interface que auxiliasse essas relações humanas, e não conforme apregoam e se percebe em outras atividades produtivas, assumindo, cada vez mais, o espaço de trabalho do homem, excluindo-o do processo produtivo. Alguns pensadores chegam a anunciar o esgotamento do atual paradigma da "sociedade do trabalho" pela eliminação do trabalho "em massa" e até mesmo preveem "um mundo sem trabalhadores". Outros anunciam a retração do trabalho e não o seu fim. E outros ainda anunciam o declínio da "sociedade salarial".

Nesse contexto emerge, mais especificamente nas organizações educacionais, a necessidade de inovações que acompanhem essa dinâmica mundial com a finalidade de propiciar ao futuro egresso um capital humano que contribua para sua empregabilidade.

A educação profissional, voltada para a ética e para a cidadania, é o caminho primordial para a ascensão social e profissional, permitindo aos agentes sociais um delineamento de seus perfis individuais e profissionais. A educação superior profissionalizante é uma das possíveis saídas para o futuro egresso/trabalhador, constituindo um elemento facilitador de sua inserção no mundo do trabalho. Por isso, é necessário que a educação superior desenvolva, progressivamente, com seu futuro egresso, novas habilidades e competências – o capital humano –, para que tenha a capacidade e a flexibilidade necessárias para uma empregabilidade competitiva.

Interessa, inicialmente, estudar os egressos dos cursos superiores de hotelaria pela importância que o segmento empresarial hoteleiro passou a representar na economia nacional e por sua influência no sistema educacional, ao exigir recursos humanos ou profissionais cada vez mais qualificados. Em conformidade com tais

exigências, a qualificação profissional já não poderia se limitar aos cursos profissionalizantes de treinamento rápido ou mesmo cursos de nível médio. O surgimento dos cursos superiores de hotelaria se insere, portanto, nesse contexto socioeconômico.

Em segundo lugar, nosso interesse dirigiu-se à formação superior desses licenciados. Isto é, se eles foram preparados satisfatoriamente para a inserção no mundo do trabalho e se, atualmente, correspondem às exigências laborais das Organizações hoteleiras. Se as instituições de ensino superior se adequaram, se organizaram e estruturaram não só suas matrizes curriculares, mas igualmente seu corpo docente e suas instalações físicas, entre outros fatores, para oferecer aos seus alunos uma formação adequada. Desse modo, formariam profissionais com elevado capital humano e empregabilidade, o que facilitaria sua inserção no mundo do trabalho. Nessa perspectiva, este estudo não se restringe à educação/formação voltada para o mercado, o que seria um erro, mas abrange também a formação do cidadão, de modo que o profissional possa desenhar o seu estilo e modo de atuação. Na atual conjuntura socioeconômica, a qualificação profissional ampla e diversificada é fator fundamental.

Em terceiro lugar, a tese detém-se no *boom* hoteleiro que ainda está ocorrendo no Brasil, caracterizado pelo aumento de demanda das diversas tipologias turísticas – lazer, negócios, religiosa entre outras –, pela expansão e diversidade da tipologia hoteleira, pelo aumento e diversificação de áreas geográficas e da demanda e das origens dos hóspedes nacionais e internacionais, bem como pelo aumento da oferta de unidades habitacionais disso decorrente, além do aspecto que interessa mais de perto à tese: o crescimento da oferta de trabalho e a exigência de recursos humanos qualificados.

A partir dessas preocupações iniciais, procura-se formular as seguintes questões: Os egressos construíram, durante o seu percurso acadêmico, um capital humano capaz de desenvolver a empregabilidade? Isso facilitou sua inserção no mundo do trabalho, em especial o hoteleiro? Esses profissionais realizam com eficiência as atividades laborais exigidas pelo mundo do trabalho hoteleiro?

A centralidade dessas preocupações reside no modo como os cursos superiores de hotelaria conseguem subsidiar os seus alunos e futuros profissionais para encarar a realidade profissional e enfrentar esse novo contexto.

Este trabalho pretende acompanhar os dados da formação acadêmica profissionalizante dos egressos de cursos superiores em hotelaria e sua inserção no mundo do trabalho. Para isso, buscou associar a formação e o desenvolvimento do capital humano adquirido pelo egresso durante o seu percurso universitário e verificar se isso facilitou ou não a sua empregabilidade nas organizações hoteleiras. Visou, igualmente, verificar o modo como as organizações hoteleiras apresentam hoje suas estruturas, dinâmicas e funções organizacionais e quais são suas exigências profissionais, isto é, qual o perfil do funcionário que as organizações hoteleiras necessitam hoje para atender às suas exigências laborais.

Para isso, investigam-se as correlações entre a formação superior profissional, a empregabilidade e a inserção no mundo do trabalho hoteleiro. Parte-se do princípio de que os cursos superiores em hotelaria estão estruturados de modo a oferecer uma formação prática e operacional, bem como uma formação ética e cidadã dos seus alunos. Para uma compreensão mais específica da realidade, tanto da educação superior em hotelaria como do desenvolvimento do setor hoteleiro no Brasil, mais especificamente na região da Grande São Paulo, optou-se por apresentar, inicialmente, um estudo histórico interpretativo dessas realidades sob uma perspectiva diacrônica e *cross sectional*.

Quanto à educação superior no Brasil, fez-se um breve registro dos períodos colonial e Imperial. No período republicano, dá-se destaque aos anos 30 do século 20, período de um nascente processo industrial. No entanto, a atenção recai, sobretudo, no período que se inicia nos anos 60/70, quando do surgimento e expansão dos cursos superiores de hotelaria no Brasil. Em relação à atualidade, desenvolve-se a análise de cinco instituições educacionais consideradas as mais antigas na oferta de curso superior de hotelaria.

O estudo histórico das organizações hoteleiras no Brasil seguiu a mesma metodologia: um breve *tour* pelas origens da hotelaria, seguido de um enfoque maior no tocante às organizações hoteleiras no Brasil a partir da República, sobretudo a partir dos anos 60 do século 20, período considerado o início do “boom” hoteleiro.

Para o entendimento das exigências laborais das organizações hoteleiras, bem como de sua estrutura e dinâmica, recorreu-se às teorias da Psicossociologia das Organizações, tendo como referência os princípios da Administração Científica de Frederick Taylor, a Burocracia de Max Weber e a abordagem contemporânea de Henry Mintzberg.

Para a descrição da estrutura e dinâmica organizacionais e para as características e exigências das atividades laborais, especificamente nas organizações hoteleiras, lançou-se mão, além dos teóricos citados acima, das proposições de diversos autores que se dedicaram especificamente a esse estudo.

Para analisar a formação superior, a inserção no mundo do trabalho hoteleiro e o exercício profissional dos egressos, foram aplicados questionários dirigidos aos coordenadores de cursos, aos coordenadores de estágios, aos gerentes de hotéis e aos egressos que atuam no setor hoteleiro.

O eixo fundamental da presente tese é “A inserção no mundo do trabalho dos Egressos de Cursos Superiores em Organizações Hoteleiras da Grande São Paulo”. Esta proposta se faz com a certeza de que as instituições educacionais, as organizações – em especial, as organizações hoteleiras –, o mundo do trabalho e a sociedade como um todo, estão passando por período de transformações sociais, políticas, econômicas e tecnológicas, e por mudanças paradigmáticas que exigem reflexões mais aprofundadas.

Quanto à terminologia técnica e científica, respeitaram-se as utilizadas pelos autores, ainda que se possa constatar na atualidade mudanças de paradigma. Por se tratar de termos, conceitos e definições referidas várias vezes no presente trabalho, estabelece-se o conceito de cada um, conforme segue:

- Capital Humano: aptidões, habilidades, capacidades, destrezas, competências e conhecimentos desenvolvidos pelos indivíduos, principalmente por meio da educação formal profissionalizante, que permitem não só um aumento nos rendimentos, mas também na produtividade das organizações.

- Categorias: indicadores básicos que servem como referências para refletir sobre os aspectos gerais e essenciais de uma realidade e suas inter-relações.

- Educação: processo social de ensino-aprendizagem, segundo uma contextualização social e histórica.

- Egressos: indivíduos formados ou diplomados em cursos universitários.

- Empregabilidade: conjunto de habilidades e aptidões que tornam os indivíduos capazes de garantir sua subsistência, estando ou não empregados, e de traçar seus perfis pessoais e profissionais.

- Paradigma: conjunto de crenças, valores, conhecimentos e métodos que estruturam um determinado grupo social ou profissional, e dos quais os seus agentes sociais estão convictos. Padrão ou modelo a ser seguido e respeitado.

Neste momento histórico, pelo qual passam o ensino superior universitário e o mundo do trabalho, em face das novas qualificações profissionais e exigências laborais, principalmente por parte das organizações hoteleiras, torna-se um desafio entender as relações entre a formação acadêmica do egresso, seu capital humano e sua empregabilidade, em decorrência das qualificações e competências requeridas pelo mundo do trabalho hoteleiro. Considerando que a Universidade é o *locus* qualificado para pensar, refletir e discutir esses temas, avalia-se que a instituição não está descontextualizada da realidade que a cerca. Ela busca refletir sobre esses problemas e, se não propõe soluções, pelo menos indica caminhos alternativos.

Esta tese se organiza em sete capítulos:

Reservou-se o Capítulo 1 para a “Definição do Problema e Metodologia”, tópicos que dispensam comentários nesta passagem,

pois ambos esclarecem por si só as intenções do conteúdo. O Capítulo 2 — a Teoria do Capital Humano e a Empregabilidade — ocupa-se do percurso histórico da primeira, desde suas origens até os dias de hoje, bem como as implicações dessa teoria na formação dos egressos de cursos superiores de hotelaria na atualidade. Delineiam-se os pontos de convergência e divergência entre a educação superior, a empregabilidade e a inserção no mundo do trabalho.

A preocupação fundamental da seção Teoria do Capital Humano é verificar como os licenciados construíram, durante o seu percurso acadêmico, um capital humano capaz de desenvolver a Empregabilidade e promover a sua inserção no setor hoteleiro, cumprindo com satisfação as exigências laborais.

Ainda no Capítulo 2, apresenta-se uma discussão sobre a empregabilidade, conceito muito recente e que na atual conjuntura laboral necessita ser discutido. Pode-se afirmar que os atuais acontecimentos históricos, políticos, econômicos e sociais e a intensa inovação científico-tecnológica aplicada deflagraram mudanças e transformações que afetaram particularmente o mundo do trabalho; ocorreram reestruturações nos processos produtivos, emergiram novos modelos de gestão administrativa, bem como oportunidades para outros empregos e o surgimento de novos postos de trabalho.

A expressão “empregabilidade” é recente e se emaranha em um cipoal de conceitos, explicações e interpretações de cunho histórico, econômico, político e social. Podemos considerar algumas características de empregabilidade, como: motivação constante e busca de novos desafios; atenção às mudanças, buscando novas informações e tecnologia; adequação rápida e da melhor forma às alterações no ambiente empresarial e o desenvolvimento pessoal continuado.

A estrutura, a dinâmica e as funções da Organização são discutidas no Capítulo 3, intitulado de “Uma breve abordagem da Organização”. Nesse capítulo estudam-se as bases teóricas das Organizações na perspectiva da Psicossociologia das Organizações, tendo como referência os pressupostos de Frederick W. Taylor, sobre a administração Científica, os de Max Weber, sobre a Organização

Burocrática, e, contemporaneamente, os de Henry Mintzberg, sobre as estruturas e dinâmicas das organizações, pois são as bases teóricas que melhor se adéquam às nossas propostas.

No Capítulo 4 — A trajetória da educação superior profissionalizante e da hospitalidade no Brasil — tem como objetivo oferecer uma visão panorâmica do contexto econômico, cultural, político e social que propiciou as condições necessárias ao desenvolvimento da educação superior profissionalizante na sociedade brasileira, bem como conhecer de forma sucinta a trajetória histórica dos meios de hospedagem no Brasil. Para tanto, priorizou-se a educação superior tecnológica, circunscrita no cenário da ordem social e econômica.

No Capítulo 5 — A Organização Hoteleira e suas Configurações e Estruturas Organizacionais — tem como finalidade demonstrar, por meio do estudo das Organizações hoteleiras selecionadas, a aplicabilidade do quadro teórico proposto nesta tese. Para isso, apresentam-se como exemplos determinadas atividades laborais que corroboram as hipóteses.

Desenvolveu-se um estudo geral de Organizações hoteleiras com a finalidade de observar até que ponto as teorias acima citadas podem ser verificadas empiricamente. Demonstram-se como as teorias de Taylor sobre Administração Científica, a Burocracia de Weber e a estrutura e dinâmica das organizações de Mintzberg podem ser constadas nas atividades laborais dos hotéis. Para tanto, realizou-se um estudo bibliográfico sobre as atividades laborais atualmente executadas nos hotéis, com ênfase no setor operacional. Para complementar a pesquisa bibliográfica, desenvolveu-se um trabalho empírico em Organizações hoteleiras localizadas na Grande São Paulo, Brasil, envolvendo os funcionários com formação acadêmica, preferencialmente em hospitalidade, do setor Operacional dos hotéis: a Gerência de Hospedagem ou de Alojamento, a Gerência de Governança e a Gerência de Alimentos e Bebidas. Assim, buscamos verificar se essas propostas são coerentes com as explicações teóricas e práticas das Organizações hoteleiras.

Como referências para o estudo de Organizações hoteleiras, selecionaram-se três dentre as dez maiores do Brasil: uma nacional e duas internacionais, representadas por hotéis localizados na Grande São Paulo.

O Capítulo 6 dá lugar à análise quantiquantitativa dos questionários aplicados entre os egressos/funcionários, gerentes de hotéis, coordenadores de cursos e coordenadores de estágios é apresentada. É também nesse capítulo que se procura verificar se o quadro o teórico-metodológico e as hipóteses se confirmam.

Nesse sentido, é necessário averiguar as exigências laborais do setor de hotelaria e o desempenho profissional dos Egressos. Para tanto, pergunta-se se os egressos foram preparados para cumprir com eficiência as atividades laborais requeridas pelos hotéis.

Nas Considerações e Recomendações Finais, retomam-se os principais tópicos e as relações desenvolvidas nesta tese, bem como os principais indicativos dos resultados dos inquéritos aplicados.

Capítulo 1 - Definição do Problema e Metodologia

1.1 Caracterização da situação problemática

Estudos sobre os mais diferentes aspectos do trabalho têm-no transformado em campo de contínua especulação científica. De fato, sociólogos, historiadores, filósofos e economistas compõem apenas uma parte dos agentes envolvidos nas pesquisas que, por sua vez, mobilizam um vasto arsenal de teorias, desde aquelas rotineiramente convocadas ao debate — mas nem por isso superadas — até as filiadas ao pensamento complexo com seu repertório e capacidade de intervenção peculiares. O trabalho como categoria aparece nitidamente problematizado em uma Economia do Trabalho, por exemplo, cujos fenômenos de interesse mantêm vínculo com a Sociologia das Organizações, e cujo repertório será explorado pelo viés weberiano. Para permanecer numa rápida visada — pois a citação a seguir não se prende necessariamente à linha argumentativa desta tese — a Economia do Trabalho

[...] constitui um estudo do funcionamento e resultados do mercado de trabalho. Mais especificamente, a economia do trabalho preocupa-se principalmente com o comportamento dos empregadores e empregados em resposta aos incentivos gerais de salário, preços, lucros e aspectos não pecuniários das relações empregatícias, como as condições de trabalho. Esses incentivos servem tanto para motivar como para limitar a escolha individual. O foco da Economia do Trabalho reside em incentivar um comportamento que seja impessoal e que se aplique a amplos grupos de pessoas (EHEREMBERG; SMITH, 2000, p. 3).

Por sua vez, a Psicossociologia das Organizações põe acento na intersubjetividade das relações, uma forma diferenciada de analisar certas dinâmicas com considerável peso no mundo do trabalho. Voltando à Economia do Trabalho, esta esforça-se para analisar as interações entre trabalhadores e empregadores baseadas em padrões resultantes de salários e outras rendas do trabalho, de emprego e

desemprego. O estudo que se desenvolve nesta tese tangencia esse tipo de fenômeno, mas pelo viés da teoria da empregabilidade e da Teoria do Capital Humano¹. Daí a preocupação em identificar em que medida os investimentos em educação e capacitação para o trabalho, de modo geral, colaboram para o enriquecimento do capital humano e o modo pelo qual esse esforço é percebido pelo mercado.

A TCH firma-se como referencial teórico — e área de interesse das políticas públicas — na década de 60, como resultado da problematização em torno do crescimento econômico e melhor distribuição de renda. Fatores como a melhoria do nível de especialização dos trabalhadores, o aperfeiçoamento das habilitações (adquiridas na Escola e em treinamento), via de regra em níveis satisfatoriamente crescentes na sociedade, bem como a construção de conhecimento como diferencial no mercado de trabalho, concorrem para o crescimento econômico, segundo a perspectiva da TCH. Do ponto de vista das políticas públicas, um modo racional de distribuição do capital humano parece ser o caminho mais eficaz para a eliminação da pobreza e dos enormes diferenciais de renda entre as classes sociais.

A linha de força da TCH sustenta-se sobre a percepção de que o capital humano é produto de decisões deliberadas de investimento em educação e/ou em treinamento. Fato que se tem como inegável, de acordo com essa perspectiva, é que, em todas as economias modernas, a Educação, no sentido mais extenso da palavra, mantém vínculo com o aumento dos rendimentos pessoais. Essa espécie de axioma da TCH é assimilado por Blaug (1975, p. 21) que defende que “uma educação adicional elevará os rendimentos futuros, e, neste sentido, a aquisição de educação é da natureza de um investimento privado em rendimentos futuros”. Portanto, haveria uma estreita relação entre a produtividade física do capital e a educação, corroborando o enfoque analítico da educação como capital, internalizado, por assim dizer, na forma de capital humano, já que inseparável da pessoa que dele se beneficia.

¹ Doravante, TCH.

Contudo, como se verá, nos anos 70 a TCH foi alvo de críticas sistemáticas, sobretudo por parte da corrente marxista voltada para os estudos educacionais. Segundo esse último ponto de vista, a TCH seria orientada por um viés ideológico que encobriria interesses de classe ao deslocar para a responsabilidade dos indivíduos os encargos do Estado como promovedor da Educação.

As considerações acima, sobre a Economia do Trabalho, traçam uma espécie de anteparo teórico e metodológico; afinal, como área de conhecimento apenas tangenciada nesta tese, tanto quanto a Teoria do Capital Humano e da empregabilidade, às quais se dará ênfase ao longo da exposição, a Economia do Trabalho tem como cenário a globalização. À globalização, por seu turno, articulam-se as mudanças de paradigma no mundo do trabalho e as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), cuja influência, abrangência e impacto têm peso diferente na temática que interessa a este estudo e à problemática na qual se sustenta.

Por mais previsível que possa parecer, a conexão entre globalização, neoliberalismo, supremacia do capital financeiro e “fim da centralidade do trabalho” (OFFE, 1989) deve ser evocada pelo estudioso que deseje analisar as relações entre educação, sistema de ensino, formação para o trabalho e mercado de trabalho. A notável capacidade das empresas em traçar e retrazar perfis profissionais, em estreito movimento com uma percuciente modelagem de quesitos para o preenchimento de vagas, produz efeitos na Universidade que, por sua vez, se vê obrigada a responder a demandas nem sempre bem administradas, como se sabe. No Brasil, um bom exemplo desse fenômeno são os Cursos Superiores de Graduação Tecnológica, oferecidos a partir de 2003 como “graduações curtas”, eventualmente capazes de preparar mão de obra especializada em menor tempo e suprir o mercado de trabalho em suas necessidades. Contudo, diversos cursos em todo o país não demoraram a evidenciar suas fragilidades quer do ponto de vista da estrutura da grade curricular quer da gestão do produto como “artefato” diferenciado.

Em outro quadrante, a criação de cursos superiores em Hotelaria no Brasil — e a consequente formação e qualificação de recursos humanos para atender às exigências laborais do setor — ocorreram no momento de crescimento da demanda turística e da expansão do setor hoteleiro, nos anos 60/70 do século passado. Pode-se afirmar que isso se deu tardiamente, já que o surgimento e o desenvolvimento dos primeiros hotéis, no Brasil, datam do início do séc. XIX.

Mas isso não significa que no início da atividade não houvesse uma formação de recursos humanos, ainda que precária e familiar, para atender ao incipiente mercado hoteleiro.

O crescimento manifestou-se pelo surgimento de novas empresas hoteleiras nacionais e com o advento de redes internacionais, bem como com a criação de novos polos turísticos no território brasileiro e o aumento da demanda turística. Isso acarretou uma expansão do setor turístico em geral, uma diversificação e abrangência geográfica do parque hoteleiro nacional, exigindo profissionais qualificados.

Um acentuado crescimento do setor ocorreu ao longo de toda a primeira década deste século e os números confirmam uma forte tendência de expansão até pelo menos meados da segunda década. De acordo com a BSH International², em seu Mapa de Investimentos – 2011, identificaram-se, no Brasil, 198 empreendimentos hoteleiros com previsão de abertura até o final de 2014, embora esse índice possa sofrer alteração nas etapas do projeto desde o planejamento até sua implantação.

O quadro 1 demonstra o número de hotéis (unidades hoteleiras – UH) inaugurados entre 2008 e 2012, por região, o valor do investimento e o número de empregos diretos.

² A BSH International é uma empresa de *hospitality asset management*, que opera nas diversas fases do investimento hoteleiro.

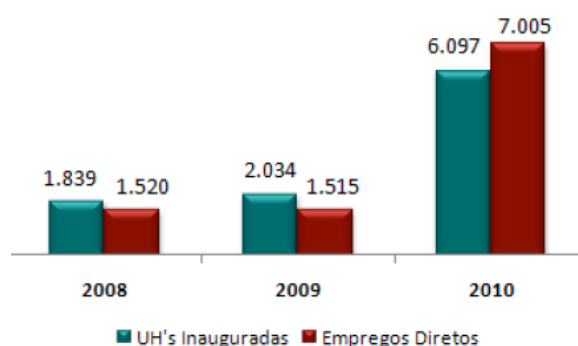
Quadro 1 - Hotéis inaugurados de setembro de 2008 a 2010

Hotéis Inaugurados de Setembro de 2008 até 2010				
Região	Nº de Empreendimentos	Investimento Estimado (R\$)	UH's	Empregos Diretos
Norte	12	196.890.000	1.719	715
Nordeste	20	765.286.000	3.647	6486
Centro-Oeste	3	60.746.000	484	149
Sudeste	18	497.340.000	2.893	1942
Sul	8	225.940.000	1227	748
Total	61	1.746.202.000	9.970	10.040

Fonte: Investimentos no Brasil: Hotéis e Resorts – 2011. Travel Research. Division of BSH Int. Disponível em: www.bshinternational.com/.../relatorio_investimentos_no_brasil_2011>. Acesso em 22 de out 2011.

Já o gráfico 1 indica como o número de postos de trabalho aumentou significativamente no mesmo período, entre o final de 2008 e 2010.

Gráfico 1 - Número de UH's e número de empregos gerados (2008-2010)



Fonte: Investimentos no Brasil: Hotéis e Resorts – 2011. Travel Research. Division of BSH Int. Disponível em: www.bshinternational.com/.../relatorio_investimentos_no_brasil_2011> Acesso em 22 de out 2011.

Finalmente, o quadro 2 detém-se sobre o número de empreendimentos hoteleiros com previsão de abertura entre 2011 e 2014.

Quadro 2 - Previsão de abertura de UH's, por ano, investimento estimado e geração de empregos

Previsões de Abertura (2011-2014)				
Ano	Nº de hotéis	Nº de uh's	Investimento Estimado (R\$)	Empregos
2011	72	15.565	2.461.134.500	11.785
2012	45	7.731	1.242.831.041	6.266
2013	59	17.109	2.531.723.762	10.393
2014	22	5.891	1.099.000.000	3.285
Total	198	46.296	7.334.689.303	31.729

Fonte: Investimentos no Brasil: Hotéis e Resorts – 2011. Travel Research. Division of BSH Int. Disponível em www.bshinternational.com/.../relatorio_investimentos_no_brasil_2011 Acesso em 22 de out 2011.

Do ponto de vista da geração de empregos, os números falam por si: mais de 31 mil novos postos de trabalho deverão surgir no setor apenas nos próximos anos. O impacto na economia, por outro lado, será bastante significativo, tanto quando se considera o valor total do investimento — mais de R\$ 7 bilhões — quando se avalia o capital que os empregos introduzirão nas diversas cidades em que se encontram os hotéis.

Independentemente do setor hoteleiro como nicho do mercado de trabalho, a educação superior profissionalizante é percebida como uma das possíveis soluções para o futuro egresso/trabalhador, constituindo um elemento facilitador de sua inserção no mundo do trabalho. Bem por isso, a Escola deverá conceder oportunidade de reflexão e discussão, por parte de seus atores, com o objetivo de solidificar os vínculos com o mundo do trabalho; não que essa relação deva instrumentalizar o conhecimento e os saberes desenvolvidos na Escola e colocá-los a serviço do trabalho, como se a finalidade da primeira se reduzisse pura e simplesmente a uma espécie de ante sala do trabalho e, por conseguinte, suas possibilidades institucionais se esgotassem nesse processo. Contudo, não há como negar que o trabalho coloca-se como um dos universos em que os mais variados empenhos da Escola — em

termos de construção de uma ética, de socialização e de partilha de conhecimento — ganham novo sentido, abrangência e objetividade, contagiando sucessivas gerações. Daí a necessidade de a educação superior desenvolver, progressivamente, com seu futuro Egresso, novas habilidades e competências – o capital humano – para que tenha a capacidade e a flexibilidade necessárias para uma empregabilidade competitiva.

Neste momento histórico, em que se encontram o ensino superior e o mundo do trabalho, em face das novas qualificações profissionais e exigências laborais, principalmente por parte das Organizações hoteleiras, torna-se um desafio perceber as relações entre a formação acadêmica do egresso, seu capital humano e sua empregabilidade, em sintonia com as qualificações e competências requeridas pelo mundo do trabalho hoteleiro. Considerando que a Universidade é o *locus* qualificado para pensar, refletir e discutir esses temas, avalia-se que ela não está desgarrada da realidade que a cerca. A Universidade busca refletir sobre esses problemas e, se não se mostra capaz de resolvê-los, pelo menos indica caminhos alternativos em direção à solução.

1.2 Delimitação dos objetivos

Interessa a este trabalho, inicialmente, estudar os egressos dos cursos superiores de hotelaria pela importância, como se viu, que o segmento empresarial hoteleiro passou a representar na economia nacional e por sua influência no sistema educacional, ao exigir recursos humanos ou profissionais cada vez mais qualificados. Em conformidade com tais exigências, a qualificação profissional já não poderia se limitar aos cursos profissionalizantes de treinamento rápido ou mesmo cursos de nível médio. O surgimento dos Cursos Superiores de Hotelaria ocorre, portanto, nesse contexto socioeconômico.

Em segundo lugar, a atenção dirigiu-se à formação superior desses graduados. Especula-se se eles foram preparados satisfatoriamente para a inserção no mundo do trabalho e se, atualmente, correspondem às exigências laborais das Organizações hoteleiras. Se as instituições de ensino superior se adequaram, se organizaram e estruturaram não só suas matrizes curriculares, mas igualmente seu corpo docente e suas instalações físicas, entre outros fatores, para oferecer aos seus alunos uma formação adequada. Desse modo, formariam profissionais com elevado capital humano e empregabilidade, o que facilitaria sua inserção no mundo do trabalho. Nessa perspectiva, a tese não se restringirá à educação/formação voltada para o mercado, o que seria um erro, mas abarcará também a formação do cidadão, de modo que o profissional possa desenhar o seu estilo e modo de atuação. Na atual conjuntura socioeconômica, a qualificação profissional ampla e diversificada é fator fundamental.

Em terceiro lugar, o esforço analítico se concentrará sobre o *boom* hoteleiro ainda em curso no país, processo caracterizado pelo aumento de demanda das diversas tipologias turísticas — lazer, negócios, religiosa, entre outras — e também pela expansão e diversidade da tipologia hoteleira, pelo aumento e diversificação de áreas geográficas e da demanda e das origens dos hóspedes nacionais e internacionais, bem como pelo aumento da oferta de unidades habitacionais disso decorrente, além do aspecto que interessa mais de perto a esta tese: o crescimento da oferta de trabalho e a exigência de recursos humanos qualificados.

A partir dessas preocupações iniciais, formulam-se as seguintes questões: os egressos construíram, durante o seu percurso acadêmico, um capital humano capaz de desenvolver a empregabilidade? Isso facilitou sua inserção no mundo do trabalho, em especial o hoteleiro? Esses profissionais realizam com eficiência as atividades laborais exigidas pelo mundo do trabalho hoteleiro?

1.2.1 Geral

Estabelecem-se como objetivos Gerais deste trabalho os seguintes tópicos:

⇒ Abordar a história da educação superior profissional e da Organização hoteleira a partir da Primeira República brasileira;

⇒ Verificar as contribuições dos cursos superiores em Hotelaria para a identificação, formação e desenvolvimento do capital humano e para a qualificação da empregabilidade dos egressos, não só para que possam exercer as suas atividades profissionais específicas, mas também atividades profissionais similares.

⇒ Realizar um estudo sobre a TCH, da empregabilidade e das Organizações.

⇒ Oferecer subsídios para uma crítica da Teoria do Capital Humano.

⇒ Analisar a inserção no mundo do trabalho e a atuação dos egressos nas Organizações hoteleiras.

1.2.2 Específico

Os objetivos Específicos, em consonância com os Gerais, são os seguintes:

⇒ Verificar a inserção dos egressos no mercado de trabalho no setor hoteleiro da Grande São Paulo, nos últimos anos, tendo como referência o ano de 2006.

⇒ Verificar as possíveis relações entre a formação superior em Hotelaria e o desempenho das atividades profissionais dos egressos nas Organizações hoteleiras.

⇒ Analisar a Organização Hoteleira sob a perspectiva da Psicossociologia das Organizações.

1.3 Justificativa

Trabalhos como este oferecem a oportunidade de escuta de agentes do mundo do trabalho sobre o desempenho de egressos dos cursos superiores.

1.3.1 Oportunidade da pesquisa

Não se trata apenas de constatar ou não o atendimento a expectativas do mercado em termos desse desempenho, mas também de alguma forma analisar o ajuste de projetos pedagógicos às necessidades do meio.

Universidades e faculdades como um todo possuem objetivos diretamente ligados ao ensino, o que é evidente, mas nem sempre se encontram trabalhos acadêmicos sobre a resposta que o mercado oferece ao empenho dessas entidades. Costuma-se afirmar que, no final, a “vida seleciona” os indivíduos, dando-se ênfase ao modo pelo qual eles se preparam na Escola³ para enfrentar o mercado de trabalho e, depois, como este último os recebe e eventualmente os recompensa à altura de seus esforços. No entanto, essa percepção necessita ser sistematicamente analisada, com instrumentos próprios do método científico, a fim de ultrapassar o estágio apriorístico em que se encontra tal julgamento. Sabe-se que o mercado se ressentir de determinada mão de obra ou, sobretudo, de certa especialização não contemplada nas grades curriculares, mas o mapeamento de tal fenômeno não ocorre rotineiramente, como tarefa dos gestores dos cursos superiores. Não pelas vias estabelecidas por este trabalho, o que certamente implicaria contínuo investimento em pesquisa e o

³ Subtendendo-se também que, caso a Escola não consiga (ou não deseje) identificar os melhores e efetivamente selecioná-los como resultado do grau de excelência, a vida profissional haverá de deixar de fora do mercado os que não estiverem aptos para enfrentar os desafios da carreira.

enfrentamento de situações críticas, como a eventual constatação do desemprego dos egressos, decorrido tempo considerável desde a conclusão dos seus cursos.

Não deixa de ser curioso o fato de que as instituições de ensino, embora lancem mão de estratégias meticulosamente traçadas pelo marketing educacional (KOTLER, 1994), deem tão pouca importância à consulta ao mercado, nos termos estabelecidos por esta pesquisa, já que a busca de diálogo poderia ser entendida como um dos itens do pós-atendimento. Como se sabe, esse é o termo como o marketing denomina todo esforço ocorrido ao final de uma venda. Da mesma forma que diversas instituições de ensino superior se empenham em facilitar a inserção do graduando no mercado (divulgação de estágios e vagas e o agendamento de entrevistas), seria de todo oportuno aquele tipo de acompanhamento do egresso, ao longo de qual período seu capital humano pudesse ser avaliado por quem está “de fora” da Escola, mas de posse de certas prerrogativas que criam impacto na vida do aluno.

1.3.2 Importância da pesquisa

A reflexão em torno da TCH, da empregabilidade e da Teoria das Organizações, tendo como moldura a pesquisa de campo a que se referiu acima, oferece a possibilidade de se articular um diversificado e extenso repertório de fatores e analisar seu alcance quer na Universidade quer na empresa. Evita-se banalizar a discussão sobre a construção de saberes e do conhecimento na Universidade, e sua correlata ligação com o mundo do trabalho; contudo, esse rigor permite adotar uma forma simplificada e corrente para situar o eixo em torno do qual gira esta tese: trata-se da “teoria na prática”, como geralmente se apresenta essa fórmula no dia a dia dos novos profissionais e o modo

pelo qual ela possa ser compreendida e avaliada por gestores das organizações hoteleiras.

As transformações percebidas no mundo do trabalho, com a gradual perda de hegemonia do taylorismo/fordismo, têm peso ainda discreto na prática laboral das organizações hoteleiras. Isso porque grande parte das funções operacionais do setor amolda-se ainda hoje àquele paradigma, para o qual o trabalho precisa ser fracionado, escandido, dividido em pequenos segmentos, daí a visão da linha de montagem das grandes fábricas ser uma espécie de ícone dessa abordagem auto-intitulada de “científica”.

A permanência do taylorismo nas organizações hoteleiras é um fenômeno de grande relevância no estudo de seu funcionamento, mas apenas de importância supostamente lateral em sua relação com os cargos/funções ocupados pelos egressos dos cursos de hotelaria. No entanto, considere-se, em primeiro lugar, que esses últimos manterão relacionamento direto com os ocupantes de funções operacionais, núcleo no qual o aludido paradigma tem seu lugar preservado. Isso por si só se mostra como campo de especulação, não apenas como mero objeto para estudo do relacionamento entre funções especializadas e outras nem tanto. Mas como uma espécie de “teatro” das relações trabalhistas em que se evidencia a face ideológica da Teoria do Capital Humano, segundo seus críticos, em sua busca de resultados calcados na produtividade e habilidades dos indivíduos, e na qualidade de seu trabalho como uma modalidade de investimento. É como se o conhecimento pudesse ser estocado, à feição de outros ativos da empresa, e daí seu significado “moderno” e supostamente emancipador. Do outro lado, tem-se o mundo taylorista, no qual se busca também a eficácia no desenvolvimento do trabalho dito atomizado, e por isso mesmo tisonado pelas incongruências dessa condição “passadista” e “anacrônica”, mas da qual, como se verá, não se consegue desvencilhar nas organizações hoteleiras. O choque desses dois mundos, contudo, poderá, perversamente, demonstrar a ideia central do capital humano como uma “quantidade” mensurável (aliás, como se tenta fazer nesta tese), ou “um grau de educação e de

qualificação, tomado como indicativo de um determinado volume de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas, que funcionam como potencializadoras da capacidade de trabalho e produção” (LUCENA, 1998, p. 949).

Portanto, a par de sua contribuição para a mensuração de um conhecimento e sua pertinência em determinado nicho do mercado de trabalho, com todos os níveis de complexidade entremeados no percurso, esta tese será capaz também de se inclinar, dialeticamente, em direção a uma crítica da Teoria do Capital Humano. Embora, como se aludiu, não seja esse o objetivo principal da pesquisa, parece razoável oferecer uma visão do outro lado da moeda.

1.4 Revisão bibliográfica

Referendando os autores diretamente relacionados ao “núcleo-duro” desta tese, pode-se chegar ao seguinte alinhamento de seus nomes e ano de publicação de suas obras.

1.4.1 Seleção, leitura e análise da literatura relevante ao tema da tese

Em direção a estudos seminais sobre a ordem de problemas relacionados ao tema deste trabalho, chega-se aos nomes de Adam Smith, Karl Marx (1818-1883), Alfred Marshall (1842-1924), Theodore W. Schultz (1902-1998) e Gary S. Becker (1930-), contextualizando sempre a Educação no construto da TCH.

Historicamente, o embasamento teórico e o desenvolvimento das pesquisas empíricas da TCH iniciaram-se com Theodore W. Schultz (1902-1998), no pós-guerra e nos anos seguintes, ambos esforços críticos influenciados por uma série de fatos que desencadearam as mudanças no cenário mundial.

Esse novo cenário mundial se caracteriza, dentre uma série de outros aspectos, pela formação de dois blocos dominantes – o capitalista e o socialista – e a consequente divisão mundial, originando áreas geopolíticas bem definidas de domínio capitalista e de domínio socialista. É um período marcado, também, pelos processos de descolonização e de independência de antigas colônias, muitas das quais buscam trilhar caminhos alternativos, não aderindo à mencionada bipolaridade do pós-guerra.

A proposta de Schultz foi trazer para a Educação a colaboração das Ciências Econômicas. Para ele, o capital humano, pelo caminho da educação, desempenhava um papel muito importante nas explicações dos “milagres” econômicos e de crescimentos inexplicáveis, que não foram desvendados pelas teorias econômicas da época. Sua análise fundamental tinha como eixo demonstrar a importância das contribuições da educação no desenvolvimento do indivíduo como capital humano, e seus reflexos no desenvolvimento econômico geral, e que a educação era um investimento de alta qualidade, comparando-a com os investimentos em capital reproduzível (não-humano).

Gary Stanley Becker (1930-), discípulo de Schultz, alarga o conceito de THC; ele sustenta a tese de que o capital humano é parte integral da riqueza das nações e que tanto a educação como o treinamento são os investimentos mais importantes da humanidade. Sua obra, Capital Humano (1983), é uma das principais leituras deste trabalho.

Do ponto de vista dos organismos internacionais, o conceito mereceu atenção da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, que o define em Human Capital Investment: an International Comparison (1998). Também o Banco Mundial, em um estudo de grande repercussão, — “Education – Education Sector Strategy” (1999) — deteve-se sobre o assunto.

Quanto ao conceito de empregabilidade, diversos autores foram consultados, entre os quais Kovács (1999), Menegasso (1998), Morosini (2001) e Rueda, Martins e Campos (2004).

Uma revisão de autores de referência sobre a história da educação profissionalizante inclui as seguintes leituras: Azevedo (1963), Cordão (2002), Fausto (2000), Furtado (1975), Holanda (1967), Niskier (1996) e Prado Jr. (1970).

A Sociologia Econômica e das Organizações, notadamente, dedica estudos e pesquisas, visando entender as origens e o desenvolvimento da Organização, bem como suas estruturas, dinâmicas, organização formal, funcionamento e as pessoas que a ela estão ligadas, entre outros fatores. O intuito desta pesquisa é situar, ainda que de forma sucinta, as contribuições de Max Weber (1864-1920), de Frederick Winslow Taylor (1856-1915) e de Henry Mintzberg (1939-) para o entendimento das Organizações em um contexto socioeconômico globalizado, tendo como referência a Organização Hoteleira.

Braverman (1980), Castelli (2003), Cavassa (2001), Chiavenato (2001), Etzioni, (1967), Ferreira (2001), Freund (1970), Guerrier (2003), Motta e Vasconcelos (2006) e Tragtenberg (1992), alinham-se, ainda, entre os autores consultados sobre o tema das Organizações, com a finalidade de ampliar a discussão e dela extrair mais significados.

Ainda no percurso em torno das Organizações, Mintzberg (1999, 2003) e Mintzberg e Quinn (2001) comparecem com dois textos decisivos: “Cinco Componentes Básicas da Organização” e “Configurações Estruturais” A opção pela obra desse autor deve-se à abrangência de critérios classificatórios por ele utilizados, quando comparados a outras categorizações; Mintzberg busca identificar um conjunto amplo de variáveis interdependentes que podem influenciar uma estrutura organizacional, diferentemente de outros autores, que analisaram muitas dessas variáveis isoladamente e com outras tipologias.

1.5 Metodologia

Explanam-se aqui as diversas metodologias utilizadas ao longo deste trabalho.

1.5.1 Plano de pesquisa

Privilegiaram-se os métodos indutivo e dedutivo, o método histórico-interpretativo e o *cross sectional* na primeira fase da pesquisa. Em seguida, utilizou-se o método quanti-qualitativo na análise e interpretação dos dados obtidos com a pesquisa de campo.

No método indutivo, como se sabe, parte-se de verificações particulares para se chegar a generalizações. Parte do estudo se realizou por meio de observações de fatos particulares de uma determinada realidade, para o alcance de conclusões generalizadas.

O método dedutivo, que percorre o caminho inverso, nesta tese se comutará com o indutivo, pois não são métodos isolados de raciocínio e de pesquisa, complementado-se continuamente.

O método histórico-interpretativo mostrou-se uma ferramenta útil na recuperação histórica dos conteúdos estudados. O esforço historiográfico ajudou a compreender o estágio atual desses fenômenos, auxiliando, também, na identificação e seleção dos elementos essenciais de nosso tema. Por meio dele foi possível utilizar a perspectiva *cross sectional*, a partir da qual demarcaram-se os períodos de interesse para a pesquisa, sem recorrer a uma solução de continuidade.

1.5.2 Planos e instrumentos de coleta

A fim de investigar e desenvolver hipóteses para alcançar os objetivos anunciados no tópico 1.2, a abordagem quantitativa revela-se útil — sem prejuízo para as considerações abaixo — pois, para operacionalizar o diálogo com os entrevistados, foi necessário coletar a opinião deles, abordando diversos temas de interesse da TCH. De acordo com Soares (2007), o esforço do pesquisador que lance mão de referenciais quantitativos

[...] está relacionado ao emprego de recursos e técnicas estatísticas que visem quantificar os dados coletados. No desenvolvimento da pesquisa de natureza quantitativa, devem-se formular hipóteses e classificar a relação entre as variáveis para garantir a precisão dos resultados, evitando contradições no processo de análise e interpretação. (SOARES, 2007, p. 11).

A pesquisa quantitativa responde às dúvidas dos pesquisadores, medindo, numericamente, as hipóteses levantadas a respeito de um problema de pesquisa, e proporciona embasamento para solucionar, averiguar, compreender a dúvida ou curiosidade criada por uma intuição do pesquisador.

Assim esse tipo de pesquisa é utilizado quando se sabe exatamente o que vai ser perguntado para atingir os objetivos da pesquisa.

A abordagem quantitativa estabelece que as informações devem ser coletadas por meio de um questionário estruturado; os entrevistados serão divididos por sexo, idade, classe social e nível de escolaridade. Tal abordagem se faz necessária para quantificar a influência e mudança comportamental nos egressos.

O relatório da pesquisa quantitativa, além das interpretações e conclusões, deve mostrar tabelas de percentuais e gráficos. Vale ressaltar que o pesquisador deve se desvencilhar de quaisquer valores e opiniões a fim de não interferir no desenvolvimento da pesquisa, uma vez que ela representará uma realidade objetiva, que existiria com ou sem a presença do pesquisador.

Para a análise e interpretação dos dados obtidos com a pesquisa de campo, recorreu-se, no entanto, ao método quantitativo-qualitativo. Sem negar a importância do método quantitativo e o que ele representou nesta tese, privilegiou-se, contudo, o método qualitativo. Isso se deve ao fato de a pesquisa ter-se voltado para realidades socioeconômicas subjetivas, que envolvem comportamentos, significados, valores, crenças, emoções, experiências e atitudes, todos estes conteúdos de natureza complexa.

O percurso da pesquisa de campo se iniciou com a definição dos critérios do universo a ser pesquisado, correlacionando-o com o corpo teórico descritivo do trabalho.

Definiu-se, inicialmente, que o espaço geográfico e virtual de estudo seria a Grande São Paulo. Como critério de escolha das Instituições de Ensino Superior (IES), foram selecionadas, em primeiro lugar, instituições particulares; em segundo lugar, valorizou-se o fator antiguidade, isto é, as primeiras IES a oferecerem os cursos relacionados à atividade hoteleira e, particularmente, o UNIFIEO.

Quanto às Organizações hoteleiras, o critério de escolha inicial foi a disponibilidade para a realização da pesquisa; em segundo lugar, que fossem redes nacionais e internacionais e, finalmente, a condição de estarem posicionadas, no ranking, entre as vinte mais atuantes no Brasil.

Quanto aos egressos, foram, preferencialmente, os que trabalham nas mesmas Organizações hoteleiras pesquisadas; dessa forma pôde-se confrontar os dados quantitativos/qualitativos referentes à formação do capital humano e da empregabilidade pelas instituições de ensino superior e o efetivo desempenho das atividades laborais pelos egressos.

1.5.3 Estrutura dos questionários

Os questionários destinados aos **egressos** foram divididos em seções, a saber:

A) Identificação Pessoal – cuja finalidade é a de identificar e estabelecer um perfil dos egressos que atuam no setor hoteleiro da região metropolitana de São Paulo.

B) Formação Universitária: com a finalidade de identificar as modalidades de formação acadêmica dos egressos e as relações com a sua formação profissional.

C) Formação acadêmica profissional e o mundo do trabalho em hotelaria: com a finalidade de verificar as relações entre a formação universitária do Egresso e sua inserção no mundo do trabalho em hotelaria.

D) Avaliação, sugestões e críticas do questionário.

E) Realização de entrevista se tiver interesse.

O questionário dos **Gerentes de Hotéis** foi dividido em:

A) Identificação Pessoal - cuja finalidade é a de identificar e estabelecer um perfil dos Gerentes de Hotéis do setor hoteleiro da região metropolitana de São Paulo.

B) Identificação da Organização com a finalidade de obter informações sobre a estrutura e dinâmica das Organizações Hoteleiras.

C) A Organização Hoteleira objetivando obter informações organizacionais específicas sobre aquela determinada unidade hoteleira.

D) A Organização Hoteleira e as Relações Laborais – para verificar as expectativas da gerência da unidade hoteleira quanto à formação acadêmica do Egresso e suas atividades laborais.

E) Avaliação, sugestões e críticas do questionário.

F) Realização de entrevista se tiver interesse.

Os questionários dos **Coordenadores de Curso e Supervisores de Estágios** foram divididos em:

A) Identificação Pessoal: cuja finalidade é a de identificar e estabelecer um perfil dos Coordenadores e dos Supervisores.

B) Identificação da IES: com a finalidade de obter informações sobre a IES e em particular sobre o curso de Hotelaria/Hospitalidade.

C) Estrutura e Dinâmica da IES: objetivando verificar a IES como Organização.

D) Graduação em Hotelaria/Hospitalidade: com a finalidade de obter informações sobre a estrutura curricular do curso de Hotelaria/Hospitalidade.

E) O curso de Hotelaria/Hospitalidade e as relações com o mundo do trabalho em hotelaria: com a finalidade de verificar as relações entre formação acadêmica e o mundo do trabalho em hotelaria.

F) Avaliação, sugestões e críticas do questionário.

G) Realização de entrevista se tiver interesse.

Capítulo 2 - Teoria do Capital Humano e Empregabilidade

A reflexão e o repensar a TCH no século 21 se fazem necessários em decorrência das transformações tecnológicas, geopolíticas, econômicas e sociais que afetaram o mundo do trabalho.

Essa dinâmica produziu uma precarização do trabalho, ao mesmo tempo em que fez emergir a qualificação profissional como uma saída para as mazelas decorrentes da crise. Essa perspectiva mostra-se como um discurso homogêneo entre empresários, estadistas e lideranças sindicais em quase sua totalidade. Nesse movimento, a categoria “Capital Humano” é recriada e ressignificada na tentativa de compreender as políticas educacionais e de formação profissional.

Empresários, intelectuais e políticos afirmam que o Brasil tem muitas “vagas” nos postos de trabalho, mas não encontra pessoas qualificadas para assumi-las, uma vez que a Escola não consegue preparar, adequadamente, o sujeito para Aprender a Ser e Aprender a Fazer.

Os clássicos da TCH discutiram a importância do investimento para a formação do sujeito.

Na contemporaneidade é preciso refletir sobre essa temática, pois não se trata apenas de responder às exigências do mundo do trabalho, mas de buscar, paralelamente, respostas para o sujeito e para a sociedade.

As organizações internacionais e os movimentos sociais brasileiros defendem uma educação de qualidade, pautada na qualificação e na competência técnica, ética e social.

Portanto, a nova composição da TCH na perspectiva desta tese tem de levar em conta essas três dimensões no contexto do Aprender a Ser e do Aprender a Fazer. É nesse contexto que se discutirá, neste capítulo, o estado da arte da TCH.

A Sociologia Econômica e das Organizações e a Economia sempre consideraram a Educação e a Organização sob a perspectiva da agregação social e do desenvolvimento econômico.

Com o advento da Revolução Industrial, os fundadores da Sociologia e os economistas da época, independentemente da sua formação e tendências ideológicas, entenderam a Educação e a Organização como formas de ascensão social. Mais tarde, um grupo de sociólogos retomou a temática com uma nova problematização, na qual a Educação, especificamente, passava a ser vista como instrumento de reprodução da desigualdade social. E, ainda mais adiante, outro grupo a entendeu como instrumento de dominação e, por conseguinte, como subserviente às classes dominadas. Finalmente, há um grupo que reconheceu na Educação um instrumento de emancipação e dominação, simultaneamente.

Por hipótese, todos esses pensadores viram também a Educação, no seu sentido pragmático, como um instrumento voltado para a Organização, para a produtividade.

Na atualidade, a Educação, na perspectiva dos pensadores da TCH, foi redimensionada como construto capaz de garantir não só o desenvolvimento do capital, mas da sociedade e do indivíduo para as atividades laborais e para os seus projetos pessoais.

A conexão entre Educação e Organização não é nova. Por isso, quem talvez tenha abordado essas relações com visão inovadora foram Adam Smith (1723-1790) e, mais tarde, Frederick W. Taylor (1856-1915) – ainda que entre eles surja o nome de alguns outros pensadores – defendendo, de um modo abrangente o desenvolvimento econômico ligado ao desenvolvimento individual e social. Em Smith e Taylor há como que uma TCH latente, à espera de uma formalização que ocorreria muitos anos depois.

Ao estudar neste capítulo a trajetória histórica e conceitual da TCH, pretende-se buscar elementos que possam contribuir para tornar explícitas essas relações. E, ao mesmo tempo, verificar se, de fato, a TCH é mais um instrumento de garantia do desenvolvimento e acúmulo do Capital ou se, por outro lado, contribui significativamente para o desenvolvimento humano – ao criar as bases para a empregabilidade, por exemplo – ou se ainda caminha com o firme propósito de reduzir as desigualdades sociais, ajudando os indivíduos a se realizarem como

tais, não submetendo o Outro, e, finalmente, se a TCH contribui para preservar e salvar o planeta.

Para abordar essas questões, buscar-se-á uma base teórica e metodológica em pensadores como Adam Smith, Karl Marx (1818-1883), Alfred Marshall (1842-1924), Theodore W. Schultz (1902-1998) e Gary S. Becker (1930-), contextualizando sempre a Educação no construto da TCH, que busca articular as condições para o desenvolvimento humano no seu sentido mais amplo.

A crise da divisão social do trabalho tornou-se tema recorrente na especulação desses autores clássicos no contexto da TCH. Diante do fenômeno do atual processo de globalização, ocorreu um reordenamento da divisão social do trabalho, o que instigou alguns pensadores, apressadamente, a vaticinarem o fim do trabalho em decorrência da inovação tecnológica e do consequente aumento de desempregados.

Essa situação exige uma nova predisposição do trabalhador, pois novos desafios lhe são feitos sob a forma das competências e habilidades que deve possuir. Exige-se dele a iniciativa de propor soluções para os problemas, tanto da empresa em que trabalha como da sociedade em que vive, e dos seus próprios. Dá-se o nome de empregabilidade ao grau de aptidões, habilidades e competências que o indivíduo possui e que possam interessar ao mundo do trabalho.

Esse conjunto de reflexões tem levado empregadores, empregados e todos os segmentos da sociedade a criar um novo material simbólico.

Se aceitarmos que a TCH teve início com Adam Smith, com sua reflexão sobre a divisão do trabalho e seu valor na sociedade industrial, em cujo meio a produção se dava de forma mecânica, pode-se inferir que a qualificação do trabalhador ocorria pelo desenvolvimento de habilidades quase exclusivamente mecânicas, isto é, compatíveis com aquela forma de produção.

Por outro lado, na Era da Informação, a divisão do trabalho no plano mundial ocorre de forma diferenciada, gerenciada pelo uso de novas Tecnologias da Informação e da Comunicação, disso decorrendo

que os atributos profissionais, as qualificações, competências e exigências tornam-se outras, ou mostram-se totalmente diferentes das exigidas anteriormente.

Dentro desse novo paradigma, o capitalista e o trabalhador reaprenderam, também, a importância e o valor da Educação e da formação profissional continuada.

A Teoria do Capital Humano vê hoje a Educação como um meio para que o indivíduo possa formar seu estilo de vida, planejando sua qualificação profissional e, também, como um instrumento para melhorar as condições de todos aqueles com os quais convive.

Nesse aspecto, a empregabilidade, como é vista e defendida hoje, não só contribui para o aprofundamento ou especialização do indivíduo/ profissional, mas, sobretudo, concorre para uma melhor análise das relações sociais e da ética.

Quando a qualificação se prende somente à especialização profissional, ocorre aquilo que os clássicos chamaram de degradação dos seres humanos.

Antes de se analisar como os clássicos abordaram essas questões, traça-se uma breve história da TCH.

2.1 Fundamentos epistemológicos da Teoria do Capital Humano

A TCH, como é atualmente discutida, tem suas raízes mais profundas no século 18, com Adam Smith (1723-1790). Ao longo do tempo, passou por diversas interpretações até chegar à sua mais recente conceituação. A atual TCH, desenvolvida precipuamente por Theodore W. Schultz (1902–1998) e por Gary S. Becker (1930-) a partir da metade do século passado, pode ser vista por diversos ângulos. Ela nasceu em perfeita sintonia com o contexto histórico e econômico dos Estados Unidos da América, cujo crescimento, não só industrial, era veloz e exigia constante qualificação, atualização e

aprimoramento da força trabalhadora em todos os níveis, fato que abria nova perspectiva à empregabilidade. Desse modo, a formação de um “capital humano” pelos indivíduos possibilitava o aperfeiçoamento de suas habilidades, capacidades e competências necessárias para desfrutar dessas oportunidades. É, pois, filha típica do capitalismo norte-americano. Inicialmente, entre 1950 e 1960, enfrentou severas críticas, principalmente quanto à sua estrutura teórico-metodológica e de investigação empírica.

Atualmente, a expressão “capital humano” é empregada em diversos campos do conhecimento científico: na Sociologia, na Ciência Política, nas Ciências da Educação, na Psicologia, nas Ciências Administrativas e nas Ciências Econômicas, das quais deriva. Nota-se o crescente interesse pela TCH, a partir dos anos oitenta, por parte de organismos internacionais, como o Banco Mundial, o Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, o Fundo Monetário Internacional-FMI, a Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura - UNESCO, a Organização Internacional do Trabalho - OIT, a Comissão Econômica para a América Latina - CEPAL; de organismos nacionais, principalmente aqueles ligados à educação, à formação profissional e ao trabalho, como o Ministério da Educação e o Ministério do Trabalho e do Emprego, bem como o interesse demonstrado por setores empresariais, educacionais e laborais, e, finalmente, por parte do próprio agente social.

Podemos, então, levantar algumas indagações sobre as possíveis relações entre a TCH, compreendida pelo viés da educação profissional, para o mundo do trabalho, com a Organização e a empregabilidade, tendo como referência os seguintes aspectos:

a) a importância da qualificação do trabalhador, por intermédio da educação profissional formal, e o reflexo no seu grau de empregabilidade junto às Organizações.

b) a decisão de investir em educação e, por conseguinte, de se qualificar – responsabilidade do agente social, dentro da sua estratégia individual, pois é ele quem pondera os custos e benefícios dessa decisão.

A Economia Clássica abarcou várias tendências nas Ciências Econômicas, o que torna difícil fazer dela uma caracterização homogênea (BELL, 1976; CASTRO, 1990; ROLL, 1977). Mas, de modo geral, pode-se dizer que a Economia Clássica é uma corrente científico-econômica que otimiza os recursos existentes e almeja estabelecer um modelo de equilíbrio. A base do pensamento da Economia Clássica foi o liberalismo econômico.

Os economistas clássicos não tiveram a preocupação de elaborar uma teoria sobre o papel da educação no desenvolvimento econômico. Contudo, o momento histórico em que vivia a Europa, em especial, a Inglaterra, conhecido como Revolução Industrial, propiciava estudos sobre o ensino formal da força de trabalho.

Dentre os vários autores desse período, que analisaram a importância da capacitação do trabalhador, principalmente por intermédio da educação formal e do aperfeiçoamento de habilidades e destrezas, eficiência no trabalho e consequente aumento na produtividade geral das Organizações, destaca-se seu precursor, Adam Smith.

Podemos considerar que o Pensamento Econômico Clássico se funda com a publicação, por Adam Smith, de “A Riqueza das Nações: Investigação sobre sua Natureza e suas Causas”, em março de 1776, obra que marca o início do enfoque científico dos fenômenos econômicos.

No livro I, o autor trata das questões sobre a divisão do trabalho, que para ele é resultante de uma tendência natural do homem para negociar e trocar um produto por outro. A troca, o intercâmbio, tornaria possível a satisfação dos interesses individuais. Assim, para ele, a divisão do trabalho tem origem na propensão da natureza humana à troca. Segundo o autor, a divisão do trabalho proporcionaria altos rendimentos, bem como geraria o bem-estar para o indivíduo e a riqueza para as nações. Nesse sentido, o homem aumentaria sua própria produtividade e estreitaria sua interdependência com os demais membros de sua comunidade. Smith afirma que o homem, agindo sozinho, nada conseguiria. Ele tem a necessidade “constante da ajuda

dos semelhantes, e é inútil esperar ajuda simplesmente da benevolência alheia” (SMITH, 1985, p. 50, v. 1). Sendo um seguidor fiel dos princípios liberais, escreve:

Dê-me aquilo que eu quero, e você terá isto aqui – que você quer – [...] Não é da benevolência do açougueiro, do cervejeiro ou do padeiro que esperamos o nosso jantar, mas da consideração que eles têm pelo seu próprio interesse. Dirigimo-nos não à sua humanidade, mas à sua autoestima, e nunca lhes falamos das nossas próprias necessidades, mas das vantagens que advirão para eles. (SMITH, 1985, p. 50, v.1).

Smith destaca três vantagens do aumento da quantidade do trabalho, resultante de sua divisão: a primeira é o aperfeiçoamento, o aprimoramento da destreza do operário; a segunda é a poupança e, finalmente, a invenção e o uso de máquinas adequadas. Essa mesma divisão do trabalho implicaria, para o trabalhador, um conhecimento de tarefas específicas. Assim é que, por meio da educação, da formação, dos hábitos e dos costumes adquiridos no desempenho de diversas tarefas se desenvolveriam as inclinações ou os talentos naturais.

Após essa rápida passagem pelas considerações de Smith sobre a divisão do trabalho, o interesse volta-se para a análise do seu pensamento sobre a educação formal profissional e a embrionária TCH.

Qual a importância, para Adam Smith, da educação na formação de recursos humanos qualificados?

Sua atenção voltada para a educação formal, à qual dedica algumas partes de sua obra principal, “Riqueza das Nações”, revela a preocupação com a necessidade de uma qualificação do trabalhador de sua época. Ele não desenvolve uma teoria sobre o valor econômico da educação, mas faz uma análise crítica do sistema educacional britânico quanto à sua eficiência, suas relações com as diferenças salariais e com a produtividade.

Adam Smith buscou entender as diferenças salariais, principalmente por meio:

1) da análise das características das tarefas a serem realizadas. Ele afirma que os salários sofrem variações de acordo com a natureza da ocupação, assim: “Primeiramente, os salários do trabalho variam

segundo a facilidade ou dureza, o grau ou sujeira, o prestígio ou desprestígio da profissão” (SMITH, 1985, p. 118, v. 1);

2) do custo exigido para aprender uma ocupação, assim: “Em segundo lugar, os salários do trabalhador variam com a facilidade e pouco dispêndio, ou a dificuldade e a alta despesa requeridas para aprender a ocupação” (SMITH, 1985, p. 118, v. 1). Aqui podemos detectar um dos embriões da TCH e da Educação Profissional para o mundo do trabalho. Neste caso, Smith compara o homem educado, isto é, qualificado profissionalmente, a uma máquina cara e dispendiosa, e acentua a importância da aprendizagem formal (educação e formação) na desigualdade salarial. Assim, afirma que:

Quando se instala uma máquina cara, deve-se esperar que o trabalho extraordinário a ser executado por ela antes que se desgaste permita recuperar o capital nela investido, no mínimo com o lucro normal. Uma pessoa formada ou treinada a custo de muito trabalho e tempo para qualquer ocupação que exija destreza e habilidade extraordinária pode ser comparada a uma dessas máquinas dispendiosas. Espera-se que o trabalho que essa pessoa aprende a executar, além de garantir-lhe o salário normal de um trabalho comum, permita-lhe recuperar toda a despesa de sua formação, no mínimo com os lucros normais de um capital do mesmo valor. E isso deve acontecer dentro de um prazo razoável, levando-se em conta a duração muito incerta da vida humana, da mesma forma como se leva em conta a durabilidade mais certa da máquina. A diferença entre os salários do trabalho qualificado e os do trabalho comum está fundada nesse princípio. (SMITH, 1985, p. 119, v. 1)

Pode-se notar, nessa clássica passagem, uma das raízes mais profundas da TCH, que só se desenvolverá cento e oitenta anos mais tarde, de que a força de trabalho é um bem que pertence ao trabalhador.

Comentando ainda sobre essa correlação entre qualificação, por meio da educação, e remuneração, Smith advoga que: “A formação para as artes inventivas e para as profissões liberais é ainda mais cansativa e dispendiosa” (SMITH, 1985, p. 119, v. 1) e, assim sendo, a remuneração desses profissionais deve ser superior”. Percebe-se aqui, também, a importância dessa qualificação profissional, pela educação, no fator empregabilidade. Então notamos, se assim podemos dizer, que, desde o início, os três conceitos – TCH, educação formal voltada

para o mundo do trabalho e empregabilidade – caminharam juntas, mas nem sempre isso foi perceptível.

Verifica-se agora como a tese smithiana sobre a educação, a formação e o aperfeiçoamento da massa trabalhadora elevaria a produtividade geral. A educação foi, para o fundador da Escola Clássica, um campo específico de reflexão. Então, como deveria ser para Adam Smith o sistema educacional?

No Livro V – A Receita do Soberano ou do Estado; Capítulo I: “Os gastos do soberano ou do Estado”; Terceira Parte: “Os gastos com as obras e as instituições públicas”; Artigo II: “Os gastos das instituições para a educação da juventude” – Smith desenvolve uma análise minuciosa e crítica do sistema educacional britânico da época.

Assim, em suas análises, o sistema educacional britânico deveria ser mais dinâmico e competitivo e, de preferência, ser privado e não público, exceto em casos especiais. Nesse sentido, observa que a massa trabalhadora despreparada, executando tarefas simples e repetitivas, acaba perdendo o hábito de raciocinar. Constata o autor que: “Com o avanço da divisão do trabalho, a ocupação da maior parte daqueles que vivem do trabalho, isto é, da maioria da população, acaba restringindo-se a algumas operações extremamente simples, muitas vezes a uma ou duas” (SMITH, 1985, p. 213, v. 2), e essas atividades, apresentando mínimos problemas e dificuldades operacionais, fazem com que o trabalhador perca o hábito de raciocinar, “[...] tornando-se geralmente tão embotado e ignorante quanto pode ser uma criatura humana” (SMITH, 1985, p. 213, v. 2). Para o autor, as atividades repetitivas e muitas vezes a especialização alargada dos operários possibilitavam a degradação dos seres humanos.

Ciente desse problema, qual a proposta de Smith para a melhoria da qualidade desses trabalhadores? Como uma forma de contrabalançar os resultados desumanos e indesejados decorrentes da divisão do trabalho, propõe que o Estado deveria promover a educação das pessoas comuns, de preferência de forma gratuita e obrigatória. Advoga também que as instituições educacionais poderiam propiciar um rendimento suficiente para cobrir seus próprios gastos.

Nessas ideias smithianas, percebe-se a importância dada à educação não só como um fator de desenvolvimento econômico, mas em seu sentido abrangente. Nessa proposta, vale ressaltar outro embrião da TCH e a sua relação com a educação.

O teórico é considerado, por muitos autores e por diversas razões, o primeiro pensador da TCH, muito embora suas ideias e propostas educacionais tenham sido negligenciadas em sua época. Concluindo, podemos resumidamente destacar que Smith:

- ⇒ considerou o trabalho como fonte de riqueza de uma nação;
- ⇒ percebeu a importância das diferentes habilidades e qualificações dos trabalhadores para o crescimento da atividade industrial;
- ⇒ reconheceu o valor da educação e das outras formas de aprimoramento do conhecimento, das habilidades e destrezas dos trabalhadores, não só para crescimento da produtividade geral, mas também em benefício do próprio trabalhador;
- ⇒ e, como decorrência, a necessidade de uma elevação dos ganhos salariais dos operários.

Assim, quais são as contribuições do Pensamento Econômico Clássico – na visão do autor estudado – para a TCH e suas relações com a educação? Embora usando abordagens diferentes, o Pensamento Econômico Clássico via a educação, em um plano muito geral e disperso, como uma variável, sem, contudo, desenvolver uma teoria tácita sobre suas relações com a produtividade, salários e crescimento econômico. O autor em destaque – Adam Smith – expressou uma visão mais moralista e cívica da educação do que propriamente uma abordagem sistematicamente econômica. Porém, suas abordagens despertaram o interesse dos defensores da TCH, em que pesem os seus limites, que olhavam para o trabalhador na perspectiva de responder às exigências do mundo do trabalho.

Na construção da TCH encontra-se outra corrente teórica que contribuiu para o seu desenvolvimento: a Economia Marxista, que, apesar das perspectivas diferentes, também trata do papel da

educação formal e suas relações com o mundo do trabalho (BELL, 1976; CASTRO, 1990; ROLL, 1977).

Desde o século 17, com o advento da Revolução Industrial, discute-se o processo de reprodução social e biológica e, no decorrer da história, a educação vem se tornando uma questão vital para o processo de reprodução do trabalhador. O projeto pedagógico que perpassa a obra marxista segue a perspectiva de uma educação politécnica que visa garantir uma formação humanística e tecnológica. Se na obra de Marx não encontramos uma Teoria do Capital Humano, temos apontamentos para poder analisá-la.

No pensamento de Karl Marx (1818-1883) e Frederick Engels (1820-1895), expresso no conjunto de suas obras, observamos que a ocorrência do tema educação é muito esparsa. Lançaremos mão de alguns textos selecionados especificamente para nosso propósito, no intuito de fazer uma avaliação crítica da teoria. O construto marxista, sobretudo nos seus fundadores, faz uma crítica permanente à doutrina liberal e individualista, mas suas abordagens em relação à educação pouco diferem das da Escola Clássica. Registre-se que os marxistas fazem uma análise crítica da educação, desvelando o seu duplo sentido, ora de coisificar o trabalhador, ora de humanizá-lo. Na parte referente à crítica da TCH, será retomada a perspectiva marxiana sobre a questão.

Como sucede com seus contemporâneos, suas análises sobre a educação e suas relações com o mundo do trabalho encontram-se dispersas pelas suas obras e, como aqueles, não desenvolveram uma teoria sistemática sobre a educação e as relações diretas com o crescimento da produtividade geral.

Em relação ao pensamento de Marx e Engels, pergunta-se: quais as suas contribuições mais importantes para a TCH?

Assim como Adam Smith, ambos teóricos reconheciam a desumanização, o embrutecimento e a mutilação do trabalhador pela especialização da atividade laboral, na qual a divisão do trabalho reprimia suas capacidades produtivas e destruía sua tensão, no sentido motivacional da palavra, e seus impulsos vitais.

Fica subentendida, ainda, a importância atribuída à educação e à formação do trabalhador, um gasto necessário, ainda que mínimo, à melhoria de suas qualificações. E que esses gastos seriam de responsabilidade do próprio trabalhador: “Ademais, tem-se de gastar outra soma de valores no desenvolvimento de sua força de trabalho e na aquisição de uma certa habilidade”. (MARX, 1986, p. 160).

Marx e Engels consideraram, também, que a Educação formal era de interesse dos trabalhadores, pois não apenas desenvolveria seu intelecto, mas proporcionaria igualmente novas perspectivas de trabalho – empregabilidade. Este fator foi retomado mais tarde pelos criadores da TCH, que o defenderam e o consideraram relevante em suas explicações teóricas.

Além dessa perspectiva, Marx considerou outra dimensão, o ensino tecnológico. Um estudioso da obra de Marx, como Newton A. P. Bryan, esclarece em artigo intitulado “Educação, trabalho e tecnologia em Marx”, que o cerne dessa proposta é “[...] reivindicar a vinculação da educação ao trabalho produtivo e aliar a educação intelectual às práticas de ginástica e ensino tecnológico” (BRYAN, 1997, p. 15).

Essa abordagem sobre a Educação formal profissional pode ser constatada em Marx, *O Capital*, Cap. XIII – Maquinaria e Grande Indústria – no item 9: Legislação fabril (Cláusulas sanitárias e educacionais). Sua generalização na Inglaterra – em que se consideravam as escolas politécnicas e agrônômicas como um processo de inovação “em que os filhos de trabalhadores recebem alguma instrução de tecnologia e de manejo prático dos diferentes instrumentos de produção” (p. 90) –, essa necessidade de formação tecnológica está associada à maior polivalência e flexibilização dos trabalhadores, já que: “A natureza da grande indústria condiciona, portanto, variação do trabalho, fluidez da função, mobilidade, em todos os sentidos, do trabalhador” (MARX, 1986, p. 89).

A perspectiva de Marx sobre a educação – o ensino tecnológico – de que este deveria ser relacionado diretamente com o mundo do trabalho, é algo que foi pouco vislumbrado por seus antecessores ou mesmo pelos seus contemporâneos. E isso nos parece ser uma das

suas principais contribuições para a TCH e para a relação com a educação no mundo do trabalho e a empregabilidade, motivo pelo qual essa abordagem será retomada pelos defensores da TCH.

Assim, para Marx, resumidamente, a educação era constituída por três fatores, a saber:

- educação intelectual;
- educação física, do tipo que é dado nas academias de ginástica e nos exercícios militares.
- ensino tecnológico, que fornece os princípios gerais de todos os processos de produção e, simultaneamente, inicia a criança e os jovens no uso e manuseio dos instrumentos elementares de todos os ofícios (MARX *apud* Bryan, 1997, p. 17)⁴

Para Marx e Engels, a educação formal para as crianças e jovens deveria ser estatal, laica, gratuita e obrigatória, conjugando a educação intelectual com a educação física e o ensino tecnológico teórico e prático.

Finalizando essas observações sobre as contribuições de Marx, principalmente, e de Engels, percebe-se que suas contribuições para a formação da TCH assemelham-se muito às da Escola Clássica, resguardadas certas diferenças e a abordagem, ambos os fatores relacionados ao ensino tecnológico em conexão com o mundo do trabalho e a empregabilidade.

Quanto à Teoria Econômica Neoclássica, sabe-se que é constituída por uma variedade de “escolas” e pensamentos, o que dificulta a formação de uma escola única e homogênea. Para muitos autores, entre a publicação dos *Principles of Economics* (1890), do economista inglês Alfred Marshall, e o crack da Bolsa de Nova York, em 1929, essas escolas foram se aproximando até a criação de uma única corrente de pensamento: a Neoclássica, liderada por Marshall e Walras, considerado, por vários autores, o fundador da Escola Neoclássica.

⁴ BRYAN, N. A. P. “Educação, trabalho e tecnologia em Marx”. *Educação & Tecnologia*, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 41-69, abr./jul. 1997.

Sem entrar no mérito desse tipo de discussão, o certo é que se pode perceber que, de modo geral, o pensamento econômico não via a educação como forma de investimento. Várias são as explicações para que esse tema fosse preterido pelos economistas neoclássicos, desde o final do século 19 até a metade do século 20. Para Mark Blaug, a resposta costumeira:

[...] é que os *Princípios de Economia* de Alfred Marshall (1890) mataram todo o interesse que pudesse ter-se desenvolvido pelo problema fora da corrente principal da Economia ortodoxa; Marshall rejeitou a idéia de “capital humano” como irrealista, e pretende-se que a sua autoridade magistral tenha sido responsável pelo desaparecimento da mesma [...]. (BLAUG, 1975, p. 3).

Podemos relacionar outros fatores que levaram, provavelmente, as escolas neoclássicas a não se interessarem por essa temática, como, por exemplo, o fato de terem como foco de seus estudos: a otimização dos recursos disponíveis; uma forte resistência em aceitar o “capital humano”; as dificuldades de mensurar e expressar a educação como fator econômico quantitativo.

Dada a sua importância fulcral para o tema, destaca-se a seguir as contribuições de Alfred Marshall para o embasamento da TCH. Retomando a justificativa de ser a obra de Marshall a causa de os economistas neoclássicos não se interessarem pela educação como forma de investimento ou mesmo de consumo, e da sua contribuição para o aumento geral da produtividade, Blaug faz a seguinte ressalva interpretativa:

Em realidade, porém, o que Marshall rejeitou foi a idéia de incluir as habilidades adquiridas de uma população na medida da “riqueza” ou “capital” (destaques do autor) de uma economia. (BLAUG, 1975, p. 3).

Marshall percebeu, também, de forma bastante aguçada, a importância da educação formal profissionalizante para o desenvolvimento industrial e para o crescimento de uma nação. Desenvolveu suas ideias sobre as contribuições da educação em seu *Princípios de Economia*, principalmente no cap. VI, “A Aprendizagem Industrial”, onde analisa a necessária aprendizagem dos operários para o aumento da eficiência industrial. Sua preocupação inicial é o

entendimento do vigor e das qualidades intelectuais de sua época, depois passa a se preocupar com o sistema educacional como um todo e com o desenvolvimento das habilidades e, finalmente, apresenta sugestões para que, por meio de uma melhor e mais eficiente educação – a aprendizagem industrial – se possa fazer crescer a produtividade em geral e a riqueza de uma nação. Essas ideias revelam bases importantes para a formação da futura TCH, bem como do conceito de empregabilidade. Nesse sentido, podemos destacar no pensamento de Marshall as contribuições que consideramos importantes para o surgimento da TCH.

Na perspectiva de Marshall (1982, p. 185, v. I), as qualidades se aperfeiçoam e desenvolvem por meio das “habilidades”. Para tanto, ele as classifica em “habilidade geral” e “habilidade especializada”. Observa que a habilidade geral depende, em grande parte, do ambiente familiar e social da vida da criança e do jovem; e depois a habilidade geral se completa no ambiente escolar. Para ele, a expressão “habilidade geral” serve para designar “[...] as faculdades, os conhecimentos de ordem geral e a inteligência que são, em diversos graus, propriedade comum de todos os graus elevados da indústria [...]” (p. 185) e designa como “habilidade especializada” “[...] a destreza manual e o conhecimento de materiais especiais e dos processos necessários a determinados fins [...]” (p. 185).

Quanto à formação educacional, não só da massa trabalhadora, mas também dos filhos de industriais, Marshall, para efeito de suas análises e sugestões, divide-a em: educação geral, educação técnica e educação artística. Essa formação educacional assemelha-se muito à proposta por Marx, à qual já nos referimos.

Para Marshall, há pouco a ser dito sobre a educação geral e lamenta a ausência de uma boa instrução geral para as crianças das classes operárias, e reconhece que: “Os progressos feitos na escola são importantes, não tanto por eles mesmos [...]” e destaca a sua relevância: “[...] mas pela possibilidade de futuros avanços, pois uma educação geral [...] habitua o espírito a utilizar as suas melhores faculdades nos negócios e a usar dos negócios como um meio para

melhorar a cultura.” (p. 186) De acordo com seu ponto de vista, a educação geral serviria de embasamento para a educação técnica, pois “aquelas faculdades que são treinadas numa educação geral da melhor espécie veem sua importância crescer cada vez mais” (p. 186).

Quanto à educação técnica, Marshall percebe a importância das mudanças que nela estão ocorrendo e suas relações com o desenvolvimento e crescimento industrial. Para ele, o ensino técnico evoluíra muito nos anos precedentes. Nesse aspecto, ele percebe a importância e a necessidade de uma relação íntima e prática entre a educação profissionalizante e o mundo do trabalho.

Comenta que antigamente o ensino técnico se limitava a ensinar destreza manual voltada para procedimentos e operação de máquinas, porém esse ensino não desenvolvia as faculdades individuais; antes, impedia seu desenvolvimento. Para ele não bastava a formação técnica simplesmente suprir as necessidades de mão de obra especializada das indústrias; era preciso também desenvolver e formar o indivíduo, inclusive em sua formação e educação artística.

No seu tempo, a educação técnica estava superando esses erros, procurando: “[...] em primeiro lugar, desenvolver uma aptidão geral no emprego dos olhos e dos dedos [...]”. Mas em seguida faz ressalvas quanto a esse procedimento da educação técnica, dizendo que há indícios de que tal procedimento deverá ficar a cargo da educação geral e que “[...] todo o progresso na precisão e versatilidade das máquinas automáticas diminui o campo de trabalho manual, em que o controle das mãos e dos olhos são tão valorizados” (p. 186). Em segundo lugar, as melhorias do ensino técnico estão associadas entre si ao incluírem em seus currículos as habilidades e conhecimentos artísticos, bem como os métodos de pesquisas. Marshall sugere que para estágios mais elevados da indústria deveria haver uma rigorosa educação geral e “[...] somar o treino científico [...] a essa corajosa e infatigável energia, e aos instintos práticos que raramente florescem, a menos que os melhores anos da juventude tenham sido passados na oficina” (p. 187). O autor percebe que há, ainda, uma desarticulação

entre a educação e a instrução e as atividades práticas industriais, apesar dos avanços da educação técnica.

A partir desses destaques verificamos que ele percebia a relação entre a educação formal profissionalizante e seus possíveis reflexos na economia nacional.

Advogava, mas com certas ressalvas, que a educação deveria ser vista como um investimento nacional, pois “[...] não se podem medir as vantagens de consagrar fundos públicos e particulares para a educação do povo apenas pelos seus frutos diretos”. Uma educação adequada para a massa trabalhadora, além dos benefícios indiretos que acarretaria, também serviria para: “[...] estimular a atividade mental [do trabalhador], para manter o hábito de uma curiosidade científica, para torná-lo mais inteligente, mais capaz e mais digno de confiança no trabalho comum [...]” (MARSHALL, 1982, p. 188, v. I)

Defendia também que a educação geral e a educação técnica, melhoradas, poderiam ocasionar benefícios econômicos imediatos à nação, se considerarem, segundo Marshall:

[...] não tanto os que figuram nas fileiras das classes trabalhadoras, mas aqueles que se elevam, de um nascimento humilde, às categorias mais elevadas dos operários especializados, tornando-se contramestres e patrões, ampliando os domínios da ciência, e talvez mesmo aumentando a riqueza nacional na arte e literatura. (MARSHALL, 1982, p. 188, v. I)

Para ele o principal remédio seria a capacitação dos filhos dos trabalhadores com a finalidade de aumentar, com maior rapidez, a renda média do país. Assim, para o autor, deveria haver uma sinergia entre os conhecimentos e habilidades desenvolvidos por conta própria, no seio da família, os desenvolvidos pelo sistema educacional e os adquiridos na vida prática da atividade laboral, com o intuito de aumentar a produtividade industrial e, por conseguinte, a da nação.

Quanto ao investimento na educação, Marshall sugeria que houvesse uma divisão das responsabilidades entre o Estado e a família. Para ele, esse assunto era relevante na análise econômica, pois: “Poucos problemas práticos interessam mais diretamente aos economistas do que os que se referem aos princípios segundo os quais

deveriam ser divididas entre o Estado e os pais as despesas da educação das crianças” (p. 192, v. I). O Estado deveria interferir de forma emergencial, ficando a maior responsabilidade para a família. O Estado agiria em alguns casos, tais como na necessidade da capacitação e formação da massa trabalhadora, com a finalidade de aumentar a produtividade industrial e a renda nacional, na formação da geração futura. Nesses casos:

A educação se deve tornar mais completa. O mestre-escola deve aprender que o seu dever principal não é distribuir conhecimentos [...], mas educar o caráter, as faculdades e atividades, para que as crianças, mesmo de pais menos atilados, tenham melhor preparo e se tornem pais aptos na geração seguinte. Para essa finalidade o dinheiro público deve fluir livremente. [...] Assim, parece caber ao Estado contribuir generosa e até mesmo prodigiosamente para esse lado do bem-estar das classes trabalhadoras mais pobres [...] [que] daqui a alguns anos, o país necessita sejam cidadãos vigorosos e responsáveis. (MARSHALL, 1982, p. 302, v. II).

Consideradas essas ressalvas, as despesas com a educação, segundo Marshall, deveriam ser de responsabilidade dos pais, confirmando sua crença neoliberal na não-intervenção do Estado. Nesse sentido comenta que a maioria dos pais quer para os filhos o melhor ou, no mínimo, o que os pais por eles fizeram. Isso exige, por parte dos pais, certas qualidades morais de desprendimento, um certo hábito mental e uma percepção clara de futuro. Sua concepção é de que: “Os pais geralmente educam os filhos para profissões do mesmo nível que as suas [...]” (MARSHALL, 1982, p. 192, v. I), e mais à frente faz uma observação em relação às mobilidades – horizontal e vertical – do trabalho no sentido de: “[...] educar seus filhos numa profissão diferente da sua.” (MARSHALL, 1982, p. 192, v. I).

Em suas análises, deixa transparecer a relação da educação, em todas as suas dimensões e aspectos, com os fatores econômicos. Comenta que: “os motivos que induzem um homem a acumular capital pessoal na educação de seu filho são semelhantes aos que controlam a acumulação de capital material que faz para seu filho.” (MARSHALL, 1982, p. 261, v. II).

Marshall observa aguçadamente que: “Os antigos economistas levaram em pouca conta o fato de serem as faculdades humanas [um]

meio de produção tão importante como qualquer outra espécie de capital [...]” (p. 202, v. I). Salientamos, pelas abordagens dos autores que selecionamos nesta tese, principalmente Adam Smith e Stuart Mill, que Marshall não estaria sendo complacente com eles, embora citando-os inúmeras vezes em sua obra principal. Mesmo assim, podemos afirmar, sem dúvida, que nessa passagem encontra-se um dos elementos mais importantes para a TCH.

Marshall vê com clareza a melhoria da qualidade do trabalho a partir da educação do trabalhador. Para tanto volta a insistir na analogia entre o investimento em capital e o capital pessoal. Observa Blaug que os comentários de Marshall “ilustram um novo desenvolvimento da doutrina smithiana, de que um motivo de investimento se faz sentir na demanda de educação” (BLAUG, 1975, p. 4). Marshall comenta que o trabalhador vende seu trabalho, mas retém a propriedade de si mesmo. Assim se manifesta por meio da sua sólida formação moral-religiosa:

O primeiro ponto para o qual devemos dirigir a nossa atenção é o fato de que os agentes humanos de produção não são comprados ou vendidos como maquinários e outros agentes materiais de produção. O trabalhador vende seu trabalho, mas ele pessoalmente continua a ser propriedade de si mesmo; os que arcam com as despesas da sua criação e educação não recebem senão muito pouco de que é pago pelos seus serviços, anos mais tarde. (MARSHALL, 1982, p. 188, v. II).

Discerne as pessoas que formam as categorias industriais superiores, onde esse mal é relativamente menor, pois sabem apreciar devidamente o futuro das pessoas que formam as camadas inferiores da sociedade, onde o mal é grande. Aquelas pessoas: “Esforçam-se muito para escolher as melhores carreiras para os seus filhos e o melhor preparo para essas carreiras, e têm em geral disposição e capacidade para fazer consideráveis gastos nesse sentido” (MARSHALL, 1982, p. 188, v. II). Para as pessoas que formam os estratos inferiores da sociedade, as dificuldades são maiores:

Porque seus poucos recursos e educação dos pais, bem como sua incapacidade de avaliar o futuro, os impedem de investir capital na educação e treinamento dos filhos com a mesma iniciativa livre e ousada com que o capital é aplicado para melhorar o maquinário de qualquer fábrica bem administrada. (MARSHALL, 1982, p. 188, v. II).

Considerando as distinções acima citadas e retornando aos ideais neoliberais, Marshall lembra que: “É sem dúvida verdadeiro que as únicas pessoas, na constituição atual da sociedade, capazes de investir muito no desenvolvimento do capital pessoal das possibilidades de um jovem são seus pais” (MARSHALL, 1982, p. 262, v. II). Nas palavras de Blaug: “talvez seja verdade que os custos da educação de um indivíduo constituem, por assim dizer, um investimento na sua futura capacidade de ganhar” (BLAUG, 1975, p. 4).

Em suas análises, Castro considera Marshall como o principal precursor neoclássico da Teoria do Capital Humano, justificando essa opinião por dois motivos:

Primeiro, por ter realizado uma análise original e sistemática sobre as relações entre educação, qualificação da força de trabalho e desenvolvimento econômico. E, segundo, por ter sido o primeiro economista a explicitar a idéia de que a educação deveria ser considerada como um investimento nacional. A Teoria do Capital Humano iria apropriar esta idéia como elemento basilar no seu desenvolvimento. (CASTRO, 1990, p. 11).

Assim, para Marshall, de um modo geral, a educação era vista como veículo de desenvolvimento das capacidades e habilidades dos filhos das classes trabalhadoras, sendo de responsabilidade dos pais e vista como investimento futuro, com a finalidade de aumentar a produtividade industrial e a riqueza da nação.

Na análise sobre o percurso histórico-epistemológico da TCH, identificaram-se outras contribuições, mas se optou em por um corte histórico, pois elas ora retomam e ampliam as ideias já discutidas, ora as criticam. E, no geral, pouco se interessaram pela educação como tema de suas especulações teóricas.

Após essa análise pontual das contribuições dos principais precursores, verifica-se, em seguida, como os teóricos formuladores da TCH retomaram essas ideias e as definiram em um novo campo de pesquisa.

2.2 A Teoria do Capital Humano – Desenvolvimento

Durante o segundo quartel do século 20, os pressupostos da futura TCH passaram despercebidos pela literatura econômica. Iniciava-se, no mundo, um processo de transformações políticas, econômicas e sociais que iriam determinar a Nova Ordem Mundial.

Após a Segunda Guerra Mundial, depois de um período no ostracismo, as discussões sobre a TCH ressurgiram, agora não mais como um tema esparso nos estudos econômicos. Vários acontecimentos influíram nessa retomada. Esses acontecimentos ofereceram um campo fértil para as pesquisas sistemáticas que evidenciariam as influências da educação sobre o desenvolvimento econômico. Os estudiosos, em especial da Economia, passaram a se interessar mais intensamente pelas relações entre o nível de escolaridade dos trabalhadores e o desenvolvimento econômico de uma nação.

Esse período é considerado como a época da formulação teórica, da sistematização, da consolidação e das experiências e práticas do que até o momento denominamos TCH.

2.2.1 Do pós-guerra até 1970 – Período da consolidação

O embasamento teórico e o desenvolvimento das pesquisas empíricas da TCH iniciaram-se com Theodore W. Schultz (1902-1998), no pós-guerra e nos anos seguintes, influenciados por uma série de fatos que desencadearam as mudanças no cenário mundial.

Quais foram os principais fatos econômicos, políticos e sociais que influenciaram e favoreceram o ressurgimento das discussões sobre a TCH, suas relações com a educação para o mundo do trabalho, com

as Organizações e com a empregabilidade? Como se estruturou essa Nova Ordem Mundial?

No âmbito desta tese, e considerando seus objetivos, esses fatos serão apenas dimensionados e citados, não cabendo aqui nenhuma análise mais profunda.

Esse novo cenário mundial se caracteriza, dentre uma série de outros aspectos, pela formação de dois blocos dominantes – o capitalista e o socialista – e a consequente divisão mundial, originando áreas geopolíticas bem definidas de domínio capitalista e de domínio socialista. É um período marcado, também, pelos processos de descolonização e de independência de antigas colônias, muitas das quais buscavam trilhar caminhos alternativos, não aderindo à mencionada bipolaridade do pós-guerra.

No campo político, seria travada uma disputa ideológica. De um lado, a social-democracia, em que predominava a sociedade de mercado e a democracia representativa, e, do outro, o socialismo, em que dominava a economia estatizada, planificada e o ideal político socialista.

O cenário econômico apresentava uma rápida recuperação dos danos causados pela Segunda Guerra Mundial, decorrente do Plano Marshall e de recursos e ajudas financeiras que os EUA alocaram para a reconstrução da Europa, sobretudo para sua unificação econômica, o que foi decisivo principalmente para a Alemanha (*Wirtschaftswunder*) e para a França, a fim de que pudessem se rearticular e tivessem seus respectivos milagres econômicos. Também foi decisivo o papel norte-americano na reconstrução econômica do Japão, no chamado “milagre japonês”. No entanto, esses “milagres”, bem como o desenvolvimento científico e tecnológico, são fenômenos impossíveis de ser explicados em sua totalidade pela economia clássica ou mesmo neoclássica, exigindo um “novo” conceito explicativo e uma “nova” abordagem da teoria econômica como, por exemplo, o da TCH.

Quanto às Organizações, estas passaram a ser objeto de um interesse maior por parte dos cientistas, no sentido de estudar os problemas organizacionais em suas variadas dimensões. Para tanto,

foram importantes as contribuições da Sociologia, pois na organização do trabalho como subsistema do sistema social global, a análise sociológica torna-se cada vez mais pertinente (FERREIRA, 2001, p. 69).

O advento das novas Tecnologias da Informação e da Comunicação – TIC – associadas às mudanças e reestruturações organizacionais e do trabalho, foram sem dúvida fatores de grande visibilidade socioeconômica, permitindo dessa forma uma abrangência de estudos e pesquisas tanto no campo das estruturas, dinâmicas e funcionamento das Organizações, como dos seus funcionários, produtos, consumidores, condições de mercado, dos objetivos e limites das metas organizacionais, entre outros estudos e pesquisas.

Sobre essas transformações organizacionais e as mudanças no mundo do trabalho, afirma Ilona Kovács (2001, p. 45): “Na explicação das profundas transformações da organização produtiva, as novas condições de mercado, as novas tecnologias e os novos valores referentes ao trabalho e à empresa ocupam um lugar central.” Segundo Ferreira (2001, p. 78), nesse período “as mudanças de carácter técnico-científico ganham maior importância nos processos de tomada de decisão e de liderança nas empresas [...]”. Acrescenta, ainda, que os investimentos por parte dos governos e das empresas na educação e na formação de recursos humanos contribuíram em muito para esse fim.

No campo social, enfatizam-se a mobilidade social e a fluidez que ocorre no sistema de estratificação social, relacionadas, principalmente, com a educação formal. Vista também como um instrumento de mobilidade e ascensão social, a educação, além de suas funções de socialização e de formação, deveria dar *status* aos indivíduos, permitindo sua maior fluidez na pirâmide social, e dotando a sociedade de maior abertura no seu sistema de estratificação social, ou seja, funcionando como facilitadora da mobilidade social. Na medida em que assim procede, a educação tem um papel importante na flexibilização da estrutura social e função marcante no desenvolvimento econômico.

Em outra perspectiva analítica, notadamente pelos pensadores da TCH, a educação passa a ser vista como um fator de desenvolvimento econômico, pois uma melhor qualificação dos trabalhadores por meio da educação poderia ser uma das explicações para o crescimento econômico pós-guerra, da realização dos “milagres” econômicos.

Se a educação proporcionava maior fluidez e flexibilização – maior mobilidade social – no sistema de estratificação social e ao mesmo tempo era considerada como um fator de desenvolvimento econômico, percebemos aí uma forte correlação entre a Educação e a Ciência Econômica, e um indício decisivo para a teorização científica e para o início dos trabalhos empíricos sobre a TCH e as relações com a educação e com a empregabilidade.

2.2.2 A Teoria do Capital Humano na visão de Schultz

Na TCH, a partir de 1960, dentro do cenário acima descrito, a Educação ganha destaque nas análises econômicas com os estudos de Theodore W. Schultz, economista norte-americano, professor e laureado com o Prêmio Nobel em 1979, considerado o “pai” da moderna TCH. Segundo Schultz, seu interesse pelo assunto inicia-se no fim dos anos 40, quando era professor-pesquisador na Universidade de Chicago. Tinha como preocupação acadêmica procurar explicações mais completas e entender o papel das capacidades adquiridas dos agentes humanos para os ganhos de produtividade não explicados. Revela que: “Estava perplexo pela omissão do capital humano nos modelos de crescimento econômico que dominavam a literatura econômica” (SCHULTZ, 1973b, p. 7). Acrescenta que a classificação tripartida dos fatores de produção – terra, trabalho e capital – ainda dominante era insuficiente para analisar o crescimento econômico de sua época. Assim, insistia em afirmar que:

Um conceito de capital restrito a estruturas, equipamentos de produção e patrimônio é extremamente limitado para estudar tanto o crescimento econômico computável (renda nacional) como, o que é mais importante, todas as conquistas, no bem-estar, geradas pelo progresso econômico (o que inclui, também, os prazeres em que as pessoas encontram maior lazer, no crescente acúmulo de bens duráveis, em possuir melhor saúde e mais educação – tudo isso omitido em nossa atual estimativa de renda nacional). (SCHULTZ, 1973a, p. 64).

Suas análises, de onde se originaram artigos e demais publicações, têm como ponto de partida as ideias iniciadas por alguns antecessores e contemporâneos, citados pelo próprio Schultz, nos quais pôde se “inspirar”, sempre com um olhar crítico e refinado. Schultz reconhece a importância e a contribuição de cada autor para a TCH, mas faz ressalvas e críticas pontuais a eles. Pontua, ainda, os trabalhos e as pesquisas desenvolvidas por autores anteriores, pertencentes às chamadas escolas pré-clássica e clássica.

Quais os pressupostos de Schultz para elaborar sua tese sobre a TCH?

Schultz, tendo como referência a concepção neoclássica, propõe que o conceito de capital deveria ser ampliado — abrangendo não só estruturas, equipamentos de produção e patrimônio, e o capital reproduzível — mas também incluir o “capital humano”, isto é, os investimentos nos agentes humanos e os investimentos realizados por eles próprios em favor da capacitação em sentido amplo, componentes até então negligenciados pelos economistas. A ideia central de sua teoria é que os indivíduos agem em interesse próprio, buscando auferir satisfações não só presentes como futuras, daí a pertinência de se investir em agentes humanos.

Ele parte do princípio de que os economistas sabiam muito bem do valor das pessoas para a riqueza de uma nação e faz a seguinte crítica em relação a essa negligência em sua época: “O que os economistas não puseram em relevo é a verdade simples de que as pessoas investem em si mesmas e que tais investimentos são muito grandes” (SCHULTZ, 1961, p. 2, 1973a, p. 32). E destacava outro fator, para ele muito importante, em relação à recusa ou à negligência dos

economistas em abordar em seus estudos o “capital humano”. Trata-se da questão moral:

É sustentado, por muitos, ser degradante para o homem e moralmente errado considerar a sua educação como uma maneira de criar capital. Para aqueles que carregam essa visão, toda idéia de capital humano é repugnante, porque para eles educação é basicamente cultural e não econômica nos seus propósitos [...]. (SCHULTZ, 1960, p. 2) (original p. 572)

Para Schultz, eles têm certa razão, pois é como: “[...] se estivessem ‘pisando em água funda’. Sem dúvida, há razões para serem cuidadosos. A Moral dogmática, assim como questões filosóficas, estão sempre presentes” (SCHULTZ, 1961, p. 2, 1973a, p. 32). Prossegue observando que: “O simples pensamento de investimentos em seres humanos é ofensivo para alguns entre nós. Nossos valores e crenças nos impedem de enxergar os seres humanos como bens de capital, com exceção da escravidão, mas isso nós abominamos” (SCHULTZ, 1961, p. 2, 1973b, p. 33). Na sua perspectiva, esses sentimentos estavam muito arraigados não só nas análises econômicas, mas também no olhar ideológico dominante, de tal modo que:

Isto parece reduzir o homem novamente a um mero componente material, a algo semelhante à propriedade. E para o homem, olhar-se para si como um bem de capital, mesmo se isso não prejudicasse a sua liberdade, pode parecer humilhante. (SCHULTZ, 1961, p. 2, 1973a, p. 33).

Dentro desse quadro apresentado pelo próprio Schultz, o economista percebeu o peso desse propalado quadro moralista, e como resposta a esse posicionamento, ele acreditava que o caminho trilhado não contrariava a Moral vigente de sua época:

Minha resposta a esses que pensam dessa maneira é que uma análise que trata a educação como uma das atividades que possam contribuir para a reserva de capital humano de maneira nenhuma nega a validade da sua posição; [...] Meu tratamento da educação de maneira alguma irá diminuir, ou difamar, as contribuições culturais da educação. (SCHULTZ, 1960, p. 2) (original, p. 572).

Refutava, ainda, essas ideias moralizantes, segundo ele, afirmando que se as pessoas investissem em si mesmas, poderiam ampliar o leque de escolhas ao seu redor; em consequência,

aumentariam o seu bem-estar, sua satisfação presente e futura. Para tanto, buscava fundamentar-se em autores paradigmáticos:

O filósofo economista Adam Smith corajosamente incluiu todas as habilidades adquiridas e úteis de todos os habitantes de um país como uma parte de capital. Assim como H. von Thünen, que depois veio a discutir que o conceito de capital aplicado aos homens não o rebaixou ou impediu sua liberdade e dignidade, mas ao contrário que a falha em se aplicar o conceito foi especialmente perniciosa em guerras; [...] Irving Fisher também apresentava uma conceituação abarcante, exaustiva, de maneira clara e imperativa de capital. (SCHULTZ, 1961, p. 3 (original, p. 2), 1973a, p. 33-34).

Sobre Fischer, diz que há mais de meio século “[...] lançou o fundamento analítico de um conceito integrado de capital, abrangendo tanto o homem como os elementos materiais. Infelizmente, porém, o conceito de capital, de Fischer, foi menosprezado por muito tempo.” (SCHULTZ, 1960, p. 1 (original, p. 572), 1973a, p. 12). Defende essa posição e responde às críticas, elaborando o conceito “clássico” de capital humano, ao mesmo tempo distinguindo-o do capital não-humano:

A característica distintiva do capital humano é a de que é ele parte do homem. É humano porquanto se acha configurado no homem, e é capital porque é uma fonte de satisfações futuras, ou de futuros rendimentos, ou ambas as coisas. [...] Segue-se que nenhuma pessoa pode separar-se a si mesma do capital humano que possui. Tem de acompanhar, sempre, o seu capital humano, quer sirva na produção ou no consumo. (SCHULTZ, 1973a, p. 53).

Esse conceito, dada a sua amplitude, envolve em seu âmbito não só educação, instrução e treinamento, mas também outros fatores importantes para um melhor desenvolvimento do indivíduo e da produtividade em geral, tais como qualidade da saúde e nutrição, nível educacional e socioeconômico da família, possibilidades individuais de mobilidade social, condições de habitação, níveis de pobreza e movimentos migratórios. De uma forma alargada, podemos dizer que capital humano é um conjunto de conhecimentos, instruções, habilidades e capacidades desenvolvidas, principalmente por meio da educação formal, pelos indivíduos, que lhes permitem elevar seu grau de empregabilidade e proporcionar uma satisfação ou retorno futuros. E, nas Organizações, desempenhar eficientemente funções e ocupar

cargos com diferentes graus de complexidade e, conseqüentemente, auferir melhores salários e aumentar a produtividade das organizações e das nações de um modo geral. É um capital – capital humano – não negociável, pois pertence aos indivíduos.

A partir desse panorama introdutório sobre a TCH, analisar-se-ão as possíveis relações entre a Educação (educação formal, instrução, formação e/ou treinamento) e a Economia, com a finalidade de verificar as interferências do capital humano nas Organizações e na empregabilidade. Outros fatores relevantes não serão negligenciados, embora não sejam objeto do nosso estudo.

A proposta de Schultz foi trazer para a Educação a colaboração das Ciências Econômicas. Para ele, o capital humano, pelo caminho da educação, desempenhava um papel decisivo nas explicações dos “milagres” econômicos e de crescimentos inexplicáveis, que não foram desvendados pelas teorias econômicas da época. Seu empenho fundamental tinha como eixo demonstrar a importância das contribuições da educação no desenvolvimento do indivíduo como capital humano, e seus reflexos no desenvolvimento econômico geral, tornando evidente que a educação era um investimento de alta qualidade, comparado a investimentos em capital reproduzível (não-humano).

A TCH, na perspectiva de Schultz, fundamentou-se, principalmente, em dois corolários neoclássicos: o primeiro refere-se às qualidades ou às características naturais dos indivíduos; o segundo refere-se às habilidades adquiridas pelos indivíduos de forma racional, voluntária e consciente. Eles são interdependentes e se completam. Acrescentamos ainda outro elemento, de que segundo a concepção neoclássica, quanto maior for o capital acumulado, maiores serão os retornos auferidos. No entanto, Schultz julga necessário fazer a seguinte ressalva:

Embora seja óbvio que as pessoas adquiram capacidades úteis e conhecimentos, não é óbvio que essas capacidades e esses conhecimentos sejam uma forma de capital, que esse capital seja, em parte substancial, um produto do investimento deliberado, que se tem desenvolvido no seio das sociedades ocidentais a um índice muito mais rápido do que o capital

convencional (não-humano), e que o seu crescimento pode muito bem ser a característica mais singular do crescimento econômico. (SCHULTZ, 1961, p. 1 (original, p. 1), 1973a, p. 31).

O autor relaciona outras situações em que se percebe essa fundamentação, tais como os gastos diretos com a educação, maior grau de escolaridade e com planos de saúde; os movimentos migratórios em busca de oportunidades laborais mais vantajosas e melhores oportunidades; os treinamentos no local de trabalho, o tempo dedicado ao lazer, entre outros exemplos.

Conforme se referiu, este trabalho situa-se no âmbito das relações entre Educação e Economia e suas repercussões na empregabilidade e nas Organizações. Assim, procura-se verificar se, por um lado, o indivíduo (oferta de trabalho) eleva o seu capital humano, isto é, sua capacidade de empregabilidade, principalmente por meio da educação formal; e, por outro, se as empresas ou as organizações (a demanda do trabalho) inclinam-se, como se espera, pagar-lhe melhores salários, já que também esperam uma produtividade maior do indivíduo.

Para Schultz, a educação passa a ser o grande diferencial, pois para os indivíduos ela se torna um bem não vendável, um investimento “do” e “para o” próprio indivíduo.

Para o idealizador da TCH, as escolas poderiam ser consideradas como empresas, cuja especialização seria a produção de conhecimentos, instrução: “A instituição educação, que congrega todas as escolas, pode ser encarada como uma indústria” (SCHULTZ, 1973b, p. 19).

Reafirmando essa ideia, afirma “Instrução é assim um conceito aplicado aos serviços educacionais ministrados pelas escolas primárias, secundárias e por institutos superiores, abrangendo o esforço de estudantes para aprender” (SCHULTZ, 1973b, p. 18-19). Considera que a instrução: “[...] eleva as futuras rendas do estudante, e que tal instrução possui os atributos de investimento. Mas o capital humano, assim criado, não pode ser negociado conforme ocorre com o

capital comum” (SCHULTZ, 1973b, p. 20). Dessa forma, a instrução proporciona, de início, um bem-estar benéfico ao próprio estudante e a ninguém mais, bem como, a seu ver, ocasiona satisfações tanto no presente como no futuro. No caso de elevar no futuro as rendas do estudante, Schultz a considerava como forma de investimento: “É um investimento no capital humano, sob forma de habilidades adquiridas na escola” (SCHULTZ, 1973b, p. 25). Saliencia também que: “[...] certamente, uma parte desses custos é consumo, no sentido de que a educação cria uma forma de capital consumidor, o qual tem o atributo de melhorar o gosto e a qualidade do consumo dos alunos pelo resto de suas vidas” (SCHULTZ, 1961, p. 17 (original, p. 12-13), 1973a, p. 48). Segundo seu ponto de vista, a instrução tem igualmente a condição de aumentar a capacidade de adaptação e flexibilização das pessoas face às novas exigências laborais, decorrentes das mudanças no mundo do trabalho. Desta forma, entendemos que a educação formal e/ou o treinamento e/ou a instrução poderão possibilitar aos estudantes auferir um rendimento futuro melhor, maior competitividade no mundo do trabalho (empregabilidade), aumento da produtividade tanto da Organização como em geral e, ainda, propiciar sua ascensão social.

Como o próprio autor frisou, ele só faria distinção entre “educação” e “instrução” se necessário fosse. Pode-se, de forma resumida, dizer que para Schultz a “educação” engloba as funções peculiares da instituição educacional (empresa), e a “instrução” engloba todas as atividades diretamente relacionadas com o ensino-aprendizagem.

Outra preocupação de Schultz era saber quem custearia essa educação. Tal preocupação foi objeto de reflexão de autores aos quais já se referiu: Smith, Marx e Marshall, tendo sido apropriada e reelaborada pelo teórico da TCH.

Dentro dos propósitos desta tese, destaca-se a seguinte afirmativa do economista como forma de conceder mais ênfase ao seu pensamento: “[...] nos países mais industrializados, **a maior parte** destes gastos [...] é custeada pelos estudantes e suas famílias” (grifo

do autor) (SCHULTZ, 1973b, p. 37). Acrescenta, ainda, que os pais muito se sacrificam para manter seus filhos na escola (SCHULTZ, 1973b, p. 15).

De um modo geral, para o autor, seus argumentos, alguns dos quais aqui citados, foram suficientes para afirmar: “[...] que a instrução e o progresso do conhecimento constituem importantes fontes de crescimento econômico [...] (e) são, essencialmente, produzidos pelo homem [...]” (SCHULTZ, 1973b, p. 63). E dá um destaque especial para a educação quando afirma que: “A educação é a responsável por grande parte do desenvolvimento da qualidade de vida da população” (SCHULTZ, 1973b, p. 15). Nota-se a grande importância dada a esse assunto, quanto à formação e desenvolvimento das habilidades e qualificações dos indivíduos, facilitando sua empregabilidade nas Organizações e as possibilidades de propiciar um crescimento econômico geral. Justifica-se, então, falar em capital humano.

Como já nos referimos anteriormente, restringir o conceito de capital a estruturas, equipamentos de produção e inventários, para Schultz não esclarece o “inexplicável” do crescimento da renda nacional, tornando necessária a ampliação do conceito, de tal forma que possa abarcar os feitos de seres humanos. Percebe-se, então, que a TCH amplia o conceito de capital como um investimento. Neste caso, o autor destaca e alarga a importância da “educação” e da “instrução”.

No seu artigo “Capital Formation by Education”, escrito para *The Journal of Political Economy*, em 1960, Schultz assim se posiciona:

Proponho tratar a educação como um investimento humano e tratar suas consequências como uma forma de capital. Como a educação se tornou parte do ganho pessoal, devo me referir a ela como “capital humano”. [...] A principal hipótese subjacente a esse tratamento da educação é que alguns aumentos importantes na renda nacional são consequência da adição à reserva desta forma de capital. (SCHULTZ, 1960, p. 1 [original, p. 571]).

Para Schultz, a educação ocupava um lugar estratégico nas análises do desenvolvimento econômico, pois assim se expressava: “somente quando a instrução aumenta a produtividade e os lucros

futuros, poderão ser as suas contribuições consideradas como **um dos fatores de crescimento econômico computado**” (grifo do autor) (SCHULTZ, 1973b, p. 55). Reforça esse pensamento dizendo que: “Deduz-se, da argumentação já apresentada, que a instrução e o progresso no conhecimento constituem importantes fontes de crescimento econômico” (SCHULTZ, 1973b, p. 63). Insistiu nesse argumento em sua obra *Investment in Human Capital: The Role of Education and Research*, publicada em 1971 e traduzida para o português em 1973, como se pode conferir nesta passagem:

Embora a Educação seja, em certa medida, uma atividade de consumo que oferece satisfações às pessoas no momento em que obtêm um tipo de educação, é predominantemente uma atividade de investimento realizado para o fim de aquisição de capacitações que oferece satisfações futuras ou que incrementa rendimentos futuros da pessoa como um agente produtivo. (SCHULTZ, 1973a, p. 79).

Schultz parte dessa premissa, mas deixa claro que não será uma tarefa fácil colocá-la em testes. Para ele, a educação poderá ser computada para o consumo ou para puro investimento, ou para ambos os casos. Observa que: “Sempre que a instrução elevar as futuras rendas dos estudantes, teremos um investimento. É um investimento no capital humano, sob forma de habilidades adquiridas nas escolas” (SCHULTZ, 1973b, p. 25). O autor acrescenta que:

O valor da instrução é baseado no conceito de que ela tem influência benéfica sobre o bem-estar. De início, seja-me permitido admitir que todos os benefícios da instrução **são absorvidos pelo estudante** [...]. (grifo do autor) A instrução tanto pode proporcionar satisfações no presente (prazer imediato com as companhias dos colegas de colégio) quanto no futuro (capacidade crescente de saborear os bons livros). Quando os benefícios ocorrem no futuro, a instrução tem as características de um investimento. (SCHULTZ, 1973b, p. 23).

O próprio autor ressalta ainda que: “É fácil perceber que a instrução pode beneficiar mais algumas pessoas além do estudante [...]” (SCHULTZ, 1973b, p. 27). Aqui se percebe uma parte do núcleo da TCH, defendida pelo autor. Reforça a ideia, afirmando que: “Nós ‘produzimos’ assim, a nós mesmos e, nesse sentido, os ‘recursos humanos’ são uma consequência dos investimentos entre os quais a

instrução é da maior importância" (grifos do autor) (SCHULTZ, 1973b, p. 25). E acrescenta os seguintes componentes:

⇒educação para o consumo em curso, corrente;

⇒educação para o consumo futuro de longo prazo, fazendo com que seja um investimento em um componente duradouro para o consumidor, que indubitavelmente é de considerável importância;

⇒a educação para a obtenção de capacitações e conhecimentos úteis ao esforço econômico e, dessa forma, um investimento nos rendimentos futuros (SCHULTZ, 1973a, p. 58).

Em sua perspectiva econômica, Schultz salienta que “A educação é mais durável do que a maioria das formas de capital não-humano. [...] A educação pode ser ampliada porque é durável [...]” (SCHULTZ, 1973a, p. 120).

Em consonância com os corolários anteriormente citados, para a TCH, o indivíduo decidiria investir ou não na sua educação/instrução a partir do princípio neoclássico da racionalidade econômica. Entendemos, assim, que Schultz inova a teoria econômica ao defender os gastos em recursos humanos (mão de obra) como um investimento, que poderá trazer benefícios não só para o indivíduo (mão de obra), que será melhor e distintamente qualificado e que terá oportunidades de aperfeiçoar suas habilidades e competências, como também para as organizações, que terão, possivelmente, um aumento da sua produtividade geral, o que trará benefícios para a nação. Para o autor, o capital humano também se reflete na capacidade administrativa: o “Capital Humano contribui para a produtividade do trabalho e para a capacidade administrativa.” (SCHULTZ, 1973b, p.12).

Assim, percebemos que, para Schultz, o capital humano, conhecimentos e habilidades, têm por alicerce a educação formal.

Reafirmando sua posição quanto à importância da educação formal na TCH, Schultz escreveu:

A educação organizada produz um punhado de formas diferentes de capital humano de durabilidade variável. [...] A Educação é uma forma de Capital Humano. É **humana** porque se torna uma parte do homem, e é **capital** porque é uma fonte de satisfações futuras, ou de futuros rendimentos ou ambas as coisas. (grifos do autor). (SCHULTZ, 1973a, p. 155).

Assim, para ele a Educação é capital, pois é uma fonte de satisfação futura, ou de futuros rendimentos ou ambas, e é Humano porque está circunscrita ao homem.

Em relação ao planejamento e financiamento da educação de nível superior, Schultz (1973a, p. 156-157) destacou as seguintes implicações:

⇒ O capital que se forma pela educação superior está longe de ser homogêneo.

⇒ O valor de cada tipo do capital humano depende do valor dos serviços que presta e não dos custos originais.

⇒ A formação da maior parte desses tipos de capital exige um longo horizonte, porque as capacitações que o estudante adquire são parte dele próprio pelo resto da duração da sua vida.

⇒ O valor dos benefícios da educação superior que se agregam particularmente aos estudantes consiste nos futuros rendimentos e nas satisfações futuras não-pecuniárias.

⇒ Embora o capital humano, como tal, não possa ser comprado nem vendido, é comparativamente fácil estimar-se o valor dos serviços de produção desse capital, porquanto são expressos em preços, em termos de salários e de ordenados, no mercado de trabalho.

⇒ O capital humano, como o capital reproduzível, está sujeito à obsolescência.

⇒ A formação de capital pela educação prepara o terreno para que se pense na educação como investimento.

Destacaremos ainda, dentre as principais atribuições das instituições educacionais defendidas pelo autor, três que consideramos de especial importância para os propósitos deste trabalho:

⇒ A pesquisa é uma das funções tradicionais de uma instituição educacional.

⇒ A instituição educacional descobre e cultiva o talento potencial.

⇒ A instituição aumenta a capacidade de adaptação das pessoas face às flutuações das oportunidades de emprego, associadas ao crescimento econômico (SCHULTZ, 1973b, p. 55-56).

Assim, para Schultz, a educação organizada (formal), nesse caso, a superior, produzirá formas diferenciadas e duradouras de capital humano e poderá ser vista como um investimento e como um fator de empregabilidade para os indivíduos, como um fator de melhor produtividade para as Organizações e, também, como um fator de desenvolvimento econômico para as nações. Se considerarmos que o fator humano é o elemento essencial na produção e, mais ainda, se for melhor qualificado para o desempenho de determinadas funções e para ocupar determinados cargos por meio da educação e da instrução, podemos dizer que o capital humano é o caminho para a produtividade em geral.

Torna-se útil, para concluir, oferecer uma síntese das propostas de Schultz sobre a TCH; nesse intuito, uma passagem de seu livro *O Capital Humano – investimento em educação e pesquisa*, de 1973a, p. 236 é bem esclarecedora: “Há uma forte conexão entre o investimento no capital humano e o valor econômico do homem ao longo do tempo. [...] Poder-se-ia dizer que o capital humano está protestando contra o *status quo* das instituições, à medida que procura uma participação de direitos devida a ele próprio.”

2.2.3 A Teoria do Capital Humano na visão de Becker

Com os trabalhos e publicações de Schultz, os estudos sobre a TCH ganham adeptos, dentre os quais destacamos Gary Stanley Becker (1930-), discípulo de Schultz, professor de Economia e Sociologia na Universidade de Chicago, autor de *Capital Humano* (1983), laureado com o Prêmio Nobel de Economia em 1992, atualmente considerado o grande defensor da TCH. Esse autor

sustenta a tese de que o capital humano é parte integral da riqueza das nações e que tanto a educação como o treinamento são os investimentos mais importantes. Para Becker, nenhuma nação moderna se desenvolverá se não investir em pessoas: “Não é possível crescer sem uma base forte de capital humano. O sucesso depende de como uma nação utiliza sua população.” (BECKER, 1983, p. 4).

Quando iniciou suas pesquisas sobre capital humano, Becker, assim como aconteceu com Schultz, sentiu-se receoso de usar a expressão, pelos mesmos motivos apontados por Schultz. Na sua conferência, ao receber o Prêmio Nobel, em 1992, esclarece:

O Capital Humano é tão sem controvérsia hoje em dia que pode ser difícil avaliar a hostilidade nos anos 50 e 60 em relação à abordagem que houve com o termo. Alegou-se que o conceito de capital humano foi aviltado porque tratava as pessoas como máquinas. Abordar a escolarização como um investimento mais propriamente que uma experiência cultural foi considerado insensível e extremamente limitado. Como resultado, eu hesitei um longo tempo antes de decidir chamar o meu livro de *Capital Humano* e resguardei-me do risco usando um longo subtítulo. (BECKER, 1992)

De Ita, que fez um comentário sobre a obra de Becker, *Human Capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, publicado em 1964, desenvolve a tese de que o investimento em capital humano tem produzido uma série de benefícios individuais e tem sido um fator de grande força no aumento da produtividade do povo norte-americano. Para chegar a suas conclusões, Becker teria analisado diferentes tipos de capital humano, tais como educação escolar e educação para o trabalho, e sua análise produziu uma teoria geral de amplas aplicações que cobre desde a distribuição pessoal de riquezas, até os efeitos do desemprego entre as pessoas de pouca educação.

Becker, no verbete Capital Humano que redigiu para *The Concise Encyclopedia of Economics*, retoma suas principais idéias, como que procurando fazer uma síntese. Pode-se, então, a partir dessa síntese, extrair alguns fundamentos da TCH beckeriana. Ele assim se expressa:

Para a maioria das pessoas, o capital significa uma conta bancária, uma centena de ações da IBM, linhas de montagem ou usinas de aço na área de Chicago. Essas são todas formas de capital no sentido de que são ativos que produzem renda e outros rendimentos (*output*) proveitosos por longos períodos de tempo.

Mas, essas formas tangíveis de capital não são as únicas. A educação escolar, um curso de treinamento em computação, despesas com cuidados médicos e críticas sobre as virtudes da pontualidade e honestidade também são capital. (*The Concise Encyclopedia of Economics*, 2003).

O autor, como se percebe, ampliou o conceito de Schultz e este o reconhece, fazendo-lhe destacada menção: “A contribuição de Becker para este empreendimento é da mais alta significância” (SCHULTZ, 1973b, p. 70).

Seguindo com o mencionado verbete, podemos notar a ênfase que Becker dá ao fator educação, sem, no entanto, menosprezar os outros fatores. Escreve: “A educação e o treinamento são os investimentos mais importantes em capital humano. [...] Os salários das pessoas mais escolarizadas (educadas) são quase sempre bem acima da média, embora os ganhos sejam geralmente maiores em países menos desenvolvidos”. Esses elementos foram realçados por nós nos autores anteriormente estudados nesta tese.

Na conferência de 1992, Becker volta a destacar com maior ênfase que:

As evidências acumuladas sobre os benefícios da escolarização e treinamento também promoveram a importância do capital humano nas discussões políticas. Essa nova crença no capital humano remodelou a forma como os governos abordam a questão de estimular o crescimento e a produtividade [...].(BECKER, 1992).

Outro fator que se destacou nos autores anteriores, também é mencionado na referida conferência – a importância da família nesse processo: “Nenhuma discussão sobre o capital humano pode omitir a influência das famílias no conhecimento, habilidades, valores e hábitos de seus filhos”.

Becker, continuando sua leitura, destaca as relações do desenvolvimento tecnológico e o processo industrial com o Capital Humano:

E a crescente confiança da indústria no conhecimento acentua muito o valor da educação, escolarização técnica, treinamento em serviço e outro capital humano.

Os novos avanços tecnológicos são claramente de pequeno valor para países que possuem muito poucos trabalhadores habilitados que saibam como usá-los. O crescimento econômico depende intimamente das sinergias entre o novo conhecimento e o capital humano, pois o grande crescimento em educação e treinamento tem acompanhado os principais avanços em conhecimento tecnológico em todos os países que têm alcançado crescimento econômico significativo. (BECKER, 1992).

Nesta síntese, percebemos claramente a amplitude conceitual que Becker dá à TCH. Para ele, o investimento em capital humano traz benefícios aos indivíduos, à sociedade, às Organizações e aumento da produtividade em geral, desde que acompanhados de um desenvolvimento do conhecimento tecnológico. Em 1998, Becker reafirma essa ideia, escrevendo:

Eu não estou dizendo que máquinas e capital físico não têm importância numa economia moderna. Sem dúvida, você precisa de boas máquinas, equipamentos e fábricas. Porém, precisa também de trabalhadores e gerentes instruídos e capacitados e inovadoras formas de negócios para utilizar essas máquinas com eficiência. (BECKER, 1983, p. 4).

Ainda segundo Schultz (1973b, p. 71), Becker, dentro dessa amplitude teórica, contribuiu de forma significativa, pois “[...] ele introduziu determinadas características fundamentais, a saber: custo da instrução, adestramento operativo, outros investimentos no homem [...]”.

Becker divide o capital humano em duas formas, as específicas e as gerais. Segundo ele:

Por definição, o conhecimento específico é útil nas empresas que o proporcionam, enquanto que o conhecimento geral é útil também em outras empresas. Ensinar alguém a operar um computador pessoal compatível com a IBM é treinamento geral, enquanto que aprender a estrutura de poder e os talentos de empregados numa companhia particular é conhecimento específico. (BECKER, 1992).

Dessa forma, para Becker, a formação geral, também chamada de Capital Humano Geral, é benéfica no presente e/ou no futuro para as empresas que a incentivam, bem como para as outras empresas futuramente. A formação, ou Capital Humano Específico, relaciona-se

ou com a disposição do indivíduo em investir em si próprio, arcando com os seus custos, ou com uma disposição da empresa em investir em seus funcionários, objetivando benefícios presentes e/ou futuros, com o aumento de sua produtividade. A formação geral abarca as habilidades, as qualificações e as técnicas, por vezes mínimas, necessárias para a realização de quase todas as atividades. Esse capital humano é geralmente obtido no sistema educacional fundamental. Entre outros aspectos sobressaem o ler e escrever, operações básicas com a Matemática e conhecimentos gerais básicos de História, Geografia e Ciências. Incluem, ainda, alguns modos de socialização, como o respeito a normas e regras, disciplina, comunicação e convivência social, entre outros. A formação específica – Capital Humano Específico – tem por objetivo desenvolver e aperfeiçoar aptidões, habilidades, qualificações e competências técnicas com o intuito de atender a uma determinada necessidade, atividade ou mesmo uma tarefa. Abrange, ainda, o conhecimento da “cultura profissional”, da ética, do ambiente de trabalho, das relações sociais e trabalhistas, entre outros aspectos. Engloba diferentes níveis de “especialização” e está intimamente ligada ao exercício de uma profissão, ou à execução de uma determinada atividade. Esse capital humano pode ser obtido em cursos de nível médio profissionalizante, em faculdades e universidades. Tal qualificação poderá também ser adquirida por meio do treinamento no posto de trabalho ou fora dele. Depende igualmente de uma motivação e tenacidade por parte do indivíduo e da empresa. Assim, esses capitais humanos estão intimamente relacionados, pois as possibilidades de aumento do Capital Humano Específico implicam um acúmulo de Capital Humano Geral antecipado e qualitativo.

Becker defende a tese de que os investimentos feitos em Capital Humano, principalmente nos Estados Unidos, não só têm causado benefícios para os indivíduos como têm acarretado um aumento de produtividade dos trabalhadores norte-americanos.

Percebe-se, então, que esses capitais humanos – geral e específico – principalmente os aperfeiçoados, adquiridos e

desenvolvidos no sistema educacional formal, passam a ser um fator importante na empregabilidade.

No seu artigo “Human Capital and Poverty” (O capital humano e a pobreza), de 1998, escreve: “O termo capital humano pode não parecer familiar para todos. Capital humano refere-se às habilidades, educação, saúde e treinamento de indivíduos. É capital, pois essas habilidades ou instrução são uma parte integral de nós que dura muito, assim como uma máquina, planta ou uma fábrica dura”. Nesse mesmo artigo defende a posição de liderança da TCH, dizendo que: “Podemos até chamar o século 20 de a Era do Capital Humano, no sentido de que o determinante principal do padrão de vida de um país é o de como este se supera ao desenvolver e utilizar as habilidades, o conhecimento, a saúde e os hábitos de sua população”.

Uma síntese do pensamento de Gary Becker evoca palavras como *conhecimento, as habilidades, as qualidades adquiridas, desenvolvidas e incorporadas pelos indivíduos*, principalmente por meio da educação formal e do treinamento no posto de trabalho, e que têm por objetivo o aumento da produtividade nas economias modernas.

2.3 A TCH vista por Organismos Internacionais

A atual TCH compreende uma gama diversificada de abordagens – além daquelas estabelecidas por Schultz e Becker, expoentes dessa linhagem crítica. Entretanto, muito embora suas contribuições não sejam comentadas neste trabalho, registrem-se, entre outros, autores como Fritz Machlup, Edward Fulton Denison, Robert Merton Solow, Patrick Fitzsimons, Tom Schuller e Lant Pritchett, que contribuíram para o alargamento da TCH. No entanto, julga-se importante selecionar e apresentar pelo menos dois organismos internacionais, cujas pesquisas ajudam a esclarecer o enfoque proposto nesta tese.

2.3.1 Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (Organization for Economic Co-Operation and Development)

Os pressupostos da TCH foram, também, abarcados por organismos internacionais que passaram a desenvolver pesquisas e estudos, bem como a divulgá-la como modelo de desenvolvimento econômico e social, principalmente para os países do chamado Terceiro Mundo. Esses organismos também alargaram o conceito de capital humano.

O primeiro organismo internacional que apresentamos é a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (Organisation for Economic Co-Operation and Development), que define o Capital Humano, em Human Capital Investment: an International Comparison (Paris: OECD, CERI, 1998, p. 9), como: “o conhecimento, as aptidões, as competências e outras qualificações incorporados nos indivíduos, que são relevantes para a atividade econômica”. A OCDE reconhece que o capital humano dos indivíduos não é medido somente pelo grau de educação que consegue atingir, mas também pela sua capacidade produtiva. No documento de 2001, intitulado “O Bem-estar das Nações: O Papel do Capital Humano e Social”, a OCDE voltou a enfatizar sua definição de capital humano e anunciou o que considera “descobertas-chave” sobre o capital humano. A seguir, alinham-se as mais importantes para os propósitos deste trabalho. São elas:

a) O capital humano inclui conhecimentos, habilidades e atributos tais como perseverança. Para os indivíduos, o investimento em capital humano provê um retorno econômico, aumentando ambos, taxas de emprego e ganhos.

b) Em adição aos benefícios capturados pelos indivíduos, o investimento no capital humano pode render benefícios para a economia como um todo.

c) O capital humano também tem uma ampla extensão de benefícios não econômicos. Por exemplo, na educação:

⇒ tende a melhorar a saúde (ela própria uma forma de capital humano);

⇒ parece fazer as pessoas mais felizes;

⇒ promove a educação da próxima geração. As crianças de pais com educação superior têm maior probabilidade de completar a educação superior; e

⇒ está associado à maior participação cívica, voluntariado e caridade, e a um risco mais baixo de atividade criminal.

d) Há algum indício de que o capital humano está mudando. Mudanças na organização do trabalho, frequentemente combinadas com o uso mais intensivo das TIC, parecem estar aumentando a exigência de habilidades “soft”, tais como habilidades de trabalho em equipe, de flexibilidade, de comunicação. Ao mesmo tempo, está caindo a demanda por trabalhadores com somente habilidades básicas.

e) O capital humano é criado em diversos contextos, na família, nas comunidades, no local de trabalho e em muitos outros ambientes sociais.

f) Embora a evidência permaneça um tanto incerta, os currículos educacionais e métodos de ensino podem necessitar dar maior peso às habilidades “soft” como trabalho de equipe, que poderia estar em crescente demanda.

Assim, para este organismo internacional o capital humano é uma noção familiar de que o conhecimento e as habilidades derivadas da educação, treinamento e experiência, representam alguns dos recursos mais valiosos para os indivíduos.

2.3.2 Banco Mundial (The World Bank)

A posição do Banco Mundial alinha-se com a posição da OCDE. Essa posição se reflete em seus documentos oficiais, tais como o “Education – Education Sector Strategy”, divulgado em julho de 1999, de onde destacamos os seguintes aspectos referentes à importância da educação no mundo atual:

[...] A educação determina quem possui as chaves para o tesouro que pode ser fornecido pelo mundo (p. 1);

[...] A educação é vital: Aqueles que podem competir melhor (com alfabetização, conhecimentos básicos em matemática e habilidades mais avançadas) diante de uma economia em constante mudança têm uma enorme vantagem em relação aos menos preparados (p. 3);

[...] A mão de obra do futuro necessita ser capaz de ajustar-se a uma educação vitalícia, aprender novas coisas rapidamente, desempenhar atividades não rotineiras e resolver problemas mais complexos, tomar mais decisões, entender mais sobre o que eles estão trabalhando no momento, requerer menos supervisão, assumir mais responsabilidades, e ter uma ferramenta essencial para alcançar o resultado final – ter uma boa habilidade de leitura, raciocínio, quantitativa e expositiva (p. 4); (OCDE, 1999)

Quanto à TCH, o Banco Mundial esclarece, nesse mesmo documento, o seu posicionamento. Para ele a educação é um fator fundamental, pois ajuda pessoas a se tornarem mais produtivas e a ganharem mais, pois a educação é um investimento, aumentando seus talentos e habilidades – seu capital humano – e melhorando a saúde e a nutrição. Em outra publicação, intitulada *Beyond Economic Growth Student Book Beyond Economic Growth An Introduction to Sustainable Development, Second Edition* (Além do Crescimento Econômico Livro do Aluno Uma introdução ao Desenvolvimento Sustentável), segunda edição, 2005, o Banco Mundial define o capital humano como: "as habilidades, conhecimentos e destreza das pessoas", e que ele "é tão importante para a produção quanto para as pessoas que a realizam". Ou ainda, em outra passagem: "Capital Humano. Habilidade e talento inatos do indivíduo somados ao conhecimento, destreza e experiência que os tornam economicamente produtivos. O capital humano pode ser

aumentado pelo investimento na assistência à saúde, educação e treinamento de emprego."

O Banco Mundial reconhece também as relações entre a Educação e a formação e o desenvolvimento do capital humano dos indivíduos e os seus reflexos nas Organizações e na produtividade em geral, pois:

[...] A maioria do capital humano é construído através da educação ou treinamento que aumenta a produtividade econômica de um indivíduo, isto é, permite que ele ou ela produza mais produtos ou produtos e serviços mais valiosos e, além disso, receba um rendimento maior (p. 2);

[...] Os empregadores pagam o treinamento dos empregados, pois esperam cobrir seus custos e ganhar lucros adicionais pelo aumento da **produtividade**. (grifo do autor) E os indivíduos geralmente estão preparados para gastar tempo e dinheiro para ter educação e treinamento, pois, na maioria dos países, indivíduos com melhor educação e habilidade ganham mais. Indivíduos educados e habilidosos geralmente são capazes de produzir maior quantidade de produtos ou produtos mais valiosos no mercado de trabalho, e seus empregadores tendem a reconhecer o fato com salários mais altos (p. 3). (BANCO MUNDIAL, 2005).

Deduz-se, então, segundo o Banco Mundial, a importância de investir na educação objetivando a formação e o desenvolvimento do capital humano dos indivíduos, pois seus efeitos são sentidos tanto nas Organizações e na produtividade em geral como no Capital Social.

Conclui-se, assim, esta seção, cujo intuito foi o de analisar os pressupostos da TCH, desde Adam Smith, o seu surgimento, na perspectiva de Schultz e Becker, e o seu desenvolvimento até os dias de hoje. Dessa forma, por meio de autores emblemáticos e de suas contribuições mais significativas para os propósitos do trabalho, procurou-se demonstrar as diferentes abordagens e a riqueza conceitual da TCH, possibilitando, quem sabe, a outros pesquisadores a continuidade de seus estudos.

2.4 Crítica à Teoria do Capital Humano

2.4.1 As primeiras revisões da TCH

Conforme se repetiu de diferentes modos nas linhas acima, a conexão entre as transformações oriundas do aporte tecnológico no mundo do trabalho, realizado no interior das organizações, e a gestão do trabalho, torna-se quase um truísmo se a ênfase recair, de forma acrítica, sobre a necessidade de se contar, desde então, com um novo perfil de trabalhador e com um novo modelo educacional. O movimento tautológico, no entanto, ficaria menos evidente se o analista demonstrar que o corolário daquelas transformações não implica necessariamente a superação do modelo taylorista-fordista e tampouco a diminuição do fosso entre as classes sociais como efeito do acúmulo do capital humano propiciado, agora, pela educação. Ambos os fenômenos, a contrapelo das intenções emancipadoras da TCH, podem ser vistos como uma das perversões do sistema no interior do qual a corrente teórica funcionaria, segundo seus detratores, como um vetor ideológico. Conforme Paiva (1995, p. 70):

a racionalização do investimento educacional nos países capitalistas foi fortemente criticada à esquerda como forma de 'subsumir a educação e seus produtos aos desígnios do capital'. Ao invés de visar à educação integral de todos os homens, estaria dirigida a formar o 'capital humano' que seria utilizado no desenvolvimento capitalista.

A rigor, procurando um marco cronológico a partir do qual a recepção da TCH possa ser analisada, verifica-se que, já em 1961, Harry G. Schaffer, em artigo que recebeu a atenção de muitos analistas — “Investment in Human Capital: Comment” — criticava a adoção da expressão “capital humano”. Segundo o economista, era moralmente inadequado aplicar conceitos de investimento e capital às pessoas,

razão pela qual via com receio as consequências de tal prerrogativa nas decisões políticas para o setor educacional.

O conceito de educação, como investimento, tornava-se, portanto, alvo de crítica, pois, segundo Schaffer, os postulados da TCH, e de acordo com a ótica de Schultz, não esclareciam, de forma precisa, quando as despesas com educação caracterizavam-se como objeto de consumo e, por outro lado, quando podiam ser classificadas como investimento na produção.

Seria impossível distinguir uma situação da outra, pois os custos educacionais mostrar-se-iam, de forma absoluta, como despesas de consumo; em favor de tal constatação, Schaffer e outros críticos apontam dois fatos: a) na época, a maioria dos estudantes frequentava escolas públicas; b) a obrigatoriedade da educação até uma certa idade.

Ainda que se possam reconhecer os efeitos positivos da educação sobre os futuros rendimentos dos estudantes, a verdade, na concepção de Schaffer, é que não haveria motivação econômica dos estudantes e dos seus pais para investirem em educação. Haveria, isto sim, forte motivação para o consumo da educação como prática habitual, mas nenhuma ou muito pouca para o investimento em educação.

No entanto, cabe perguntar se não existiriam motivações econômicas de nenhuma espécie no caso, por exemplo, de estudantes de tecnologia, engenharia, medicina ou direito, faculdades tradicionalmente frequentadas por segmentos da elite econômica. Trata-se de especular sobre a inclinação desses jovens e de seus pais para investirem em capacitação para incrementar os seus rendimentos futuros. Como se viu, para a TCH, a perspectiva de rendimentos futuros de maior escala desempenha uma forte motivação nessas situações. Por outro lado, Schultz, em defesa de seu ponto de vista, insistia que a decisão de estudar, quer na perspectiva de consumo quer de investimento, seria afetada pelo volume e natureza dos gastos públicos dirigidos para a educação.

Shaffer põe ênfase, ainda, na dificuldade de identificar e mensurar o aumento dos rendimentos vinculados à educação, haja vista que as supostas vantagens pecuniárias poderiam ser influenciadas também pelas diferenças resultantes de capacidades inatas, como a raça, o tipo de emprego e estrutura familiar.

Indo além, o autor de “Investment in Human Capital” previa a fatal instrumentalização política da TCH. Uma vez de posse dos dados sobre a expansão dos rendimentos futuros, os políticos privilegiariam o aspecto econômico nos investimentos em educação, com prejuízo para outros componentes, como os de natureza cultural, por exemplo. De resto, essa é uma discussão que ocorre ainda hoje, quando a Escola se vê, pela ótica dos críticos do neoliberalismo, distanciada cada vez mais de tradições humanistas, até há algumas décadas com presença marcante na vida de mestres e estudantes.

A crítica ao capital humano concentrava-se, em decorrência da referida instrumentalização, na percepção segundo a qual a sociedade se reservaria o direito de negar educação aos grupos sociais, cujo investimento educacional apresentasse menor taxa de retorno, como no caso de mulheres, índios, negros etc., as chamadas minorias políticas. Na contramão de uma política inclusiva, que tentaria compensar eventuais desequilíbrios na taxa de retorno com mais investimentos, a visão instrumental tenderia, com o tempo, a qualificar as minorias com o inevitável rótulo do fracasso.

Tal era e é a necessidade de se contrapor a críticas como as de Schaffer, que logo os defensores da TCH apresentaram seus argumentos. É que, de acordo com os adeptos da corrente crítica, os estudos que revelavam que o retorno da educação, em termos pecuniários, em favor dos brancos, era maior que o de negros, mostravam-se frágeis do ponto de vista metodológico. Esses estudos baseavam-se em médias nacionais, não considerando uma variável importante como o tamanho da cidade para as diferentes taxas de desemprego. Fora isso, o cálculo não levava em conta a qualidade da educação propriamente dita e tampouco a discriminação racial, fortemente observada ainda no início dos anos 60 nos Estados Unidos,

entre outros fatores. Além disso, argumentava-se que os rendimentos futuros proporcionados pela educação não deveriam e não eram o critério exclusivo para a alocação de recursos públicos.

Outro crítico da TCH, Wiseman (1965), valia-se de princípios tradicionais da Economia, tal a relação custo-benefício mencionada no título de seu artigo, datado daquele ano, e da concepção humanista de acordo com a qual a ciência econômica não podia se sustentar na apreensão de que a vida seguia o mesmo regime de um balanço comercial. Em decorrência dessa visão “contabilista”, a experiência humana seria valorada apenas a partir do binômio carência-satisfação, daí as reservas do teórico à TCH, “porque nós, na verdade, não tomamos as nossas necessidades como algo final.... O homem, num sentido real, cria os valores” (1965, p.5).

Wiseman concentra-se na natureza das capacitações técnicas percebidas como investimento e argumenta que elas não ofereciam quaisquer vantagens financeiras na medida em que a educação mudava as atitudes, os padrões de expectativas e de preferências. Tal mudança de atitudes poderia colocar as expectativas do estudante sempre além do ponto inicial em que pudessem ser mensuradas pelos analistas da TCH. Esse desvio, não suficientemente considerado pelos teóricos do capital humano, segundo ele, lançaria as expectativas num campo naturalmente mutante, porque sujeito à subjetividade dos estudantes, sempre propensos a exigirem mais de si mesmos e da vida.

Outra vez, no entanto, os adeptos da TCH, como Michael Lynch (1967), rebatiam as críticas, demonstrando que a afirmação de que o maior nível educacional não tinha significação financeira, não se sustentava ao ser examinada do ponto de vista empírico. O próprio mercado de capitais apresentava-se como campo de especulação em favor dos teóricos da TCH: ao aprovar empréstimos pessoais, os bancos faziam evidente distinção entre médicos, advogados e engenheiros com remunerações acima da média, por um lado, e trabalhadores braçais, com baixa escolaridade, sem qualificações com os seus empregos, por outro. Também o quantitativo financeiro legalmente mensurado nos seguros de vida era estabelecido em

consonância com os rendimentos do segurado e com a perspectiva de elevação dos rendimentos pessoais.

2.4.2 Crítica Marxista

O seguinte trecho, extraído de Hadfas (2006, p. 113), tem o mérito de introduzir com precisão o contexto do tema deste tópico e ao mesmo tempo recuperar nomes e obras de diferentes autores, todos com importância considerável na reflexão em torno do papel da Escola, sob a ótica marxista:

O processo de crítica à teoria do capital humano foi marcado por um intenso debate entre os estudiosos marxistas, manifestando maneiras distintas de interpretar e de aplicar o marxismo na análise dos processos educacionais. A questão central que instigava o debate girava em torno da relação entre educação e estrutura econômico-social e, como decorrência, da definição das funções da escola na sociedade capitalista.

Vale lembrar que data desse mesmo período o surgimento de algumas obras que tiveram repercussão importante no pensamento educacional crítico. Trata-se dos estudos de Luis Antonio Cunha (1975), que escreveu *Educação e Desenvolvimento Social no Brasil*; Wagner Gonçalves Rossi (1978), autor do livro *Capitalismo e Educação*; de Maria Luiza dos Santos Ribeiro (1978), que escreveu *História da Educação Brasileira*; de Mirian J. Warde (1979), autora de *Educação e Estrutura Social*; e ainda, Barbara Freitag (1980), com *Escola, Estado e Sociedade* e Cláudio Salm (1980), com *Escola e trabalho*.

Em primeiro lugar, a crítica de teor marxista, genericamente considerada, mas muito influenciada, no Brasil, no decorrer dos anos 80 e além, pelos escritos de Gadotti⁵ (1989, 2000), reconhece que a TCH deu passos importantes para superar a visão neoclássica de acordo com a qual a categoria “classe social” é um conceito econômico. A TCH teria sido capaz de enxergar contribuições capitais, em tradições passadas, não consideradas pelas versões iniciais da teoria neoclássica. É o caso da tradição ricardiana que trata o trabalho

⁵ Uma passagem esclarecedora do posicionamento desse autor: “Sob a lei geral do capitalismo — gerar o máximo de lucro com o mínimo de despesas — o trabalhador precisa separar-se do seu produto. A educação, a ciência, a técnica, a inteligência e a arte são gratuitas apenas para o capitalista”. (GADOTTI, 2000, p. 51).

como um produto do meio de produção. Em seguida, a TCH não coonestou a simplista concepção de trabalho homogêneo, voltando sua atenção para a diferenciação da força de trabalho. Ainda como salto qualitativo daquela corrente crítica: introduziram-se, na análise econômica, as instituições sociais básicas (como a educação e a família), reduzidas, em primeira mão, à esfera cultural, pela tradição neoclássica.

No entanto, a TCH desconsidera o trabalho como uma categoria analítica fundamental, e, em consequência, ele é assimilado como um componente do capital, a moeda de troca, por assim dizer, do trabalhador.

Concomitantemente a algum reconhecimento do salto qualitativo, no campo teórico, propiciado pela TCH, reconhece-se que a teoria neoclássica ainda conservaria seu poder de influência sobre a última. Esse julgamento tem início ao se constatar que a tradição precedente atribui a certos grupos o controle dos fatores de produção e ao mesmo tempo considera a livre mobilidade dos fatores de produção, motivo pelo qual a remuneração decorreria da produtividade.

Seriam esses pressupostos neoclássicos, de acordo com Bowles e Gintis (1975), que teriam induzido a TCH a erros graves, tanto no nível da pesquisa empírica quanto no do estabelecimento das políticas públicas. Para esses teóricos, o mérito educacional ocupa lugar importante nas relações humanas, mas o sistema escolar não pode ser encarado como fiel da balança e atividade economicamente relevante para seleção e qualificação de mão de obra.

Melhor, de acordo com a ótica marxista, admitir que as habilidades estão relacionadas entre si e determinadas pelas condições de existência humana. Por outro lado, a TCH, ao concentrar sua análise em preferências individuais ao balanço das subjetividades, em habilidades individuais e em alternativas de produção tecnológica, acabava por relegar a segundo plano, ou mesmo excluir, o conceito de classe social e de luta de classe, decisivo no pensamento marxista, para explicar o fenômeno do mercado de trabalho.

Macroestruturalmente considerado, o capitalismo é um sistema econômico no interior do qual os meios de produção são propriedade de uma minoria. Daí a venda da força de trabalho por parte da maioria. Experiências interpessoais como educação, treinamento profissional e saúde exercem duas funções econômicas. De um lado, ocupam um papel importante, ainda que indireto, na produção e, por outro, são decisivos para a perpetuação da ordem econômica e social. Tal processo não pode ser assimilado em sua complexidade sem a referência aos dispositivos sociais necessários para a reprodução da estrutura de classe vigente no capitalismo. De onde se conclui que uma teoria de recursos humanos satisfatória deveria abranger tanto a teoria de produção como a de reprodução social.

A TCH não contemplaria, segundo os marxistas, uma teoria de reprodução do trabalho, e grande parte da teoria da produção não se detém na relação social de produção, ocupando-se esse lugar no debate com uma reflexão em torno da relação tecnológica. Essa abordagem lacunosa das relações sociais dificulta ou anula um aprofundamento da teoria da reprodução, implicando um tratamento deficiente da demanda por capital humano pelas empresas, da oferta de capital humano, e da interpretação teórica das taxas de retorno do capital humano.

Indo mais a fundo, a tradição marxista, centrada na reflexão sobre a Educação, critica a noção neoclássica da empresa como uma "caixa preta" em cujo interior o trabalho é o principal interesse. Defende-se que a empresa tem uma dimensão sócio-política, já que, por um lado, objetiva-se a transformação de matérias primas em produtos e, por outro, o desenvolvimento de habilidades e a partilha dessa experiência, bem como dos diferentes tipos de conhecimento, entre trabalhadores. Isso, por sua vez, alteraria o significado e o alcance dessas habilidades e conhecimentos.

A incapacidade da TCH entender o capitalismo "por dentro" fica subtendido em passagens como esta:

Esse tipo de abordagem [a TCH] de caráter marginalista baseia-se numa concepção de que o *homo oeconomicus* é um ser dotado de uma

racionalidade tal, que é capaz de escolher, livre das pressões externas, quais devem ser os melhores caminhos traçados para alcançar o seu sucesso econômico. Trata-se de uma teoria incapaz de fazer algum tipo de explicação real do sistema capitalista, e termina por ser apologética. (OLIVEIRA, 2011, p.2)

O desempenho produtivo da força de trabalho não decorre, conforme os marxistas, do nível de escolaridade do indivíduo, e sim das condições tecnológicas e da organização do processo de produção. A organização social da produção, por sua vez, expressa em alto grau a intenção do capitalista em incentivar e controlar os mecanismos por meio dos quais ele obtém o máximo de trabalho dos trabalhadores com o pagamento do salário mais baixo possível, ao mesmo tempo em que tenta se prevenir em relação à formação de resistências de trabalhadores, sobretudo na forma organizada de sindicatos.

O incentivo ao processo de produção, bem como o controle dos arranjos sociais com vistas à organização dos trabalhadores, dependem, ambos, de um poder suficientemente estabilizado e, portanto, sistemático, exercido pelo capitalista sobre a estrutura da empresa, e do grau e natureza de intervenção sobre as forças de coalização dos trabalhadores. Ao contrário do que preconizam os teóricos da TCH, o capital humano avaliado pela empresa não se limita àquele representado pelas habilidades técnicas e abstratas capacidades produtivas, mas leva em conta atributos como raça, sexo, idade, etnia, e credenciais formais. Esses fatores, conquanto sejam avaliados como irrelevantes pelos defensores do capital humano, mostram-se, de fato, as variáveis determinantes no processo de seleção de trabalhadores; sobretudo porque funcionam como instrumentos de fragmentação da força de trabalho e, como tais, de redução do potencial de resistência entre trabalhadores.

Diferentemente também do que defendem os teóricos da TCH, não derivam do mercado a decisão de contratação de trabalhadores e a definição da estrutura de remuneração e de produtividade do trabalhador; esses itens, de acordo com os marxistas, originam-se da disputa de distribuição de poder entre as classes.

Considerando-se a inclinação dos indivíduos em avaliar suas habilidades e investir no aperfeiçoamento delas — com referência à sua melhor colocação no mercado de trabalho e a consequente recompensa pecuniária — a oferta de capital humano seria produto de simples decisões racionais, como as ligados aos requerimentos de escolarização e treinamento. Por seu turno, de forma também “natural” e certamente simplista, a demanda por serviços educacionais seria também resultante da demanda individual por capital humano.

Ainda de acordo com esse mecanismo reducionista, o qual deixa de fora uma ordem importante de fatores, como se verá abaixo, os serviços educacionais, por sua vez, enxergam o trabalho como algo “produzido pelos meios de produção”, daí o estágio de desenvolvimento da educação como produto das escolhas individuais, as quais são influenciadas pela tecnologia de produção e pela oferta de recursos. Daí também a percepção, equivocada, por parte da TCH, de que a decisão de investimento no desenvolvimento pessoal decorre de escolha individual ou familiar, tendo como referência algumas habilidades, o acesso ao ensino tecnológico e a disponibilidade de recursos financeiros. Assim, o trabalho e suas exigências em termos de educação e capacitação “estão” e “não estão” nas mãos do trabalhador, de vez que este, como sujeito alienado e reificado no interior do sistema capitalista, não tem acesso a uma visão de conjunto da complexidade dos mecanismos de distribuição de riqueza de tal sistema. Essa visão deveria superar a crença de que o trabalho é puro produto dos meios de produção e não de relações históricas em que força e ideologia (no sentido clássico de uma “mitologia social”), juntas, formam um amálgama inextricável para perpetuar o poder da classe dominante.

Contudo, os marxistas não negam que a educação tem seu papel em parte fundamentado na produção de trabalhadores qualificados para atender à demanda do mercado de trabalho. A formação de trabalhadores preparados para suprir a produção capitalista é inquestionável e nesse contexto a Escola exerce papel decisivo. O problema é que o sistema educacional, conforme Bowles e Gintis

(1975), restringe-se ao que se pode denominar de *delivery*, vale dizer, de um mecanismo de entrega programada, ou sequer isso, já que a “encomenda”, por parte do mercado, nunca se dá de modo formalizado e organizado; daí, conclui-se, o surgimento e desaparecimento, entre outras perversões, de cursos superiores que atenderiam às necessidades de “novas profissões” ou nichos de mercado florescentes. A criação de novos cursos, por exemplo, ocorreria de forma provisória ou desarticulada de uma política educacional moldada em bases racionais. Nesse contexto, resta ao estudante permanecer diante da vitrine de produtos escolares, rotulados de acordo com os estilismos publicitários da moda, quase sempre expressos em termos de “inserção no mercado”, “abrangência das áreas de atuação”, “excelência do corpo docente”, mas nunca na forma de provas concretas sobre a qualidade do curso.

Por isso, o sistema educacional, segundo Bowles e Gintis (1975), deveria ir além da produção do capital humano. O capital humano, no contexto, dificulta ou bloqueia a construção da consciência de classe, ratificando os valores da classe dominante e concedendo, indiretamente, uma explicação natural e/ou fatalista para aqueles que não tiveram acesso à educação. A legitimação da desigualdade econômica andaria de par com a política da meritocracia, como se todos, portanto, tivessem em suas mãos os recursos necessários para competir em bases minimamente mais justas.

Já um autor como Frigotto⁶ é ainda mais contundente em seu juízo sobre a TCH:

Essa teoria, então, que se propõe como concreta, mas que é pseudoconcreta, não resulta de uma abstração ou de um processo conspiratório, mas decorre rigorosamente de uma necessidade histórica circunstanciada. Ela se estrutura, em sua formalidade, com um referencial neoclássico que se afasta cada vez mais das formas concretas que assumem as relações de produção no capitalismo monopolista. Deste afastamento resulta a sua força de ilusão e, ao mesmo tempo, da

⁶ Esse autor reconhece na obra de P. Sraffa (*Produção de mercadorias por mercadorias*. Rio de Janeiro, Zahar, 1977) uma contribuição que encaminha, no interior da chamada crítica de Cambridge, “um questionamento à teoria do valor e do capital dos neoclássicos. L. G. Belluzzo (em sua obra *Valor e capitalismo – um ensaio sobre a economia política*. São Paulo, Brasiliense, 1980) retoma Sraffa e tenta mostrar alguns de seus equívocos”. (FRIGOTTO, 1993).

legitimação das novas formas que assumem as relações capitalistas de produção. E é sobre esta ilusão produtiva que se estruturou a política educacional brasileira nas últimas décadas. (FRIGOTTO, 1993, p. 135).

A recusa ao paradigma das “escolhas individuais”, tão caro aos adeptos da TCH, como referencial para a oferta dos produtos educacionais, ocorre não como simples constatação de que os indivíduos e suas famílias não estariam preparados para realizar aquelas escolhas. Porém, como crítica ao modo superficial com que o modelo encara o conceito de Escola — o de formador de mão de obra para um mercado tracionado pelos meios de produção; eis o momento em que o modelo se mostraria incapaz de responder a uma questão de fundo, a qual diz respeito ao tipo e à natureza da Escola que a sociedade deseja, bem como à quantidade e à qualidade da educação que se tem como ideal e, sobretudo, a quês objetivos sociais ela atende.

Basicamente, considera-se que as habilidades, responsáveis por determinar a heterogeneidade da força de trabalho, não se reduzem a uma mensuração exclusivamente econômica, como se elas, por si só, fossem a moeda que lastreia o capital humano. O fator heterogeneidade da força do trabalho, assim como o da diversidade de habilidades, estão ambos intimamente ligados a traços familiares, à raça, sexo, processo de ensino, e ainda ao *currículo*, todos eles participantes das relações de produção nas quais o indivíduo se insere.

Uma reflexão sobre a ênfase que o capital humano concede ao futuro auspicioso do indivíduo deveria ter como pressuposto, ou contrapartida, ao investimento pessoal em educação, pelo menos algum grau de controle sobre os meios de produção. O que faria do trabalhador um capitalista num sentido renovado da palavra; isso, obviamente, está descartado no sistema econômico do qual faz parte, na maioria das vezes, já que o indivíduo continuará na condição de vendedor de mão de obra. Eis por que se aponta a incongruência de se chamar a educação de “capital”; a não ser que a última palavra seja utilizada em sentido genérico e com pouco rigor, em que a “compra” de

um futuro melhor, via educação, seja paulatinamente comprometida por todo o tipo de “inflação” e de “juros” representados pelos reveses do mercado: grau insuficiente de *status* por parte da faculdade ou universidade onde se estudou; perda de prestígio dessa instituição de ensino superior ou de cursos específicos; resistência do mercado a certas “marcas”, representadas pelo nome da instituição de ensino, e por sua eventual má reputação; perda de prestígio de certas profissões; crises econômicas; recessão, com seu repertório ortodoxo de soluções, entre os quais os planos de dispensa em massa, além das reservas, rotineiramente impostas, a trabalhadores envelhecidos, mulheres, certos grupos étnicos etc..

Uma perspectiva ainda mais radical na tradição marxista chega a afirmar que a correlação entre renda e educação não é diretamente proporcional ao aumento da habilidade cognitiva dos estudantes. A conclusão surpreende, pois em grande parte é esse o compromisso da Escola: oferecer experiências significativas, do ponto de vista cognitivo, que favoreçam o desenvolvimento de habilidades e competências como substrato do conhecimento, de modo que tal resultado influa positivamente na renda futura do estudante. Se assim for, essa perspectiva colocaria em xeque o principal fundamento da TCH e ao mesmo tempo poderia reivindicar um amplo debate sobre o papel da Escola, especulando o que a instituição de fato propicia, além de habilidade e competência cognitiva.

Dando curso a esse raciocínio, centrado na reflexão sobre o “algo mais” propiciado pela Escola, utilizam-se teorias que teriam como objeto provar que a instituição escolar produz “credenciais” ou um determinado tipo de socialização ou, ainda, uma espécie de sinal de diferenciação para o indivíduo em termos de persistência, de determinação etc..

A socialização na Escola poderia ser pensada, conforme uma corrente crítica à TCH, conhecida pelo nome de Princípio da Correspondência, como um processo que conduziria os indivíduos a se transformarem em trabalhadores nos quais um alto grau de conformismo teria sido introjetado. Assim, eles se apresentariam

dispostos a mais facilmente cumprir ordens e, de um modo geral, se adequar aos rigores das normas do ambiente de trabalho. No entanto, esse perfil conviveria com outro, representado por pessoas treinadas ou educadas para decidir, e, portanto, assumir postos de comando, dos quais se exige independência, criatividade e arrojo.

De acordo com Totaro (2010, p. 123) citando Gintis

as empresas valorizariam a educação por ela disciplinar as pessoas à aceitação de sua lógica e estrutura organizacional. Em particular, a educação seria um instrumento de reprodução das hierarquias sociais, direcionando as camadas baixas para os trabalhos menos qualificados e mais subordinados e as altas para as funções mais complexas e com maior poder de decisão (GINTIS, 1971).

Como espaço de socialização, a Escola funcionaria mais como uma entidade de preparação de indivíduos para o exercício de diferentes papéis na vida, do que como um instrumento de emancipação por meio do desenvolvimento cognitivo. De onde se pode inferir que as variáveis não cognitivas decorrentes da experiência escolar seriam mais representativas como “currículo”, e decisivas como laboratório social, de imersão do indivíduo em um microcosmo com várias das tensões identificadas no mundo adulto, do que os fatores cognitivos, associados a “habilidade”, que o sistema educacional, supostamente, teria por obrigação desenvolver.

A corrente crítica, intitulada de Escola Credencialista, preconiza que a instituição escolar oferece credenciais, simplificando a tarefa do empregador nos processos de seleção. É ainda Totaro (2010, p.123) que esclarece segundo Berg e Thurow:

[...] para a Escola Credencialista, as habilidades que são funcionais à produção são aprendidas nas próprias firmas e as “credenciais”, em termos de instrução formal possuída pelos candidatos, só são utilizadas pelas empresas como critério simples e barato de seleção de pessoal (*Screening Hypothesis*). O real patrimônio proporcionado pela educação aos trabalhadores não estaria, portanto, nas habilidades cognitivas, mas nas credenciais outorgadas pelas instituições escolares (BERG, 1971; THUROW, 1975).

A Escola Credencialista pode ser considerada em duas vertentes. Para a primeira, a função da Escola é "selecionar" estudantes de acordo com o *background* familiar, status sócio-econômico e outras características individuais, independentemente do processo de socialização, o qual não é levado em conta como fator importante. Bem por isso, para essa vertente, com inegável pendor à valorização da personalidade, o sistema educacional proporcionaria o reforço das características originais dos estudantes, fato que, no futuro, facilitaria a sua estratificação em grupos bem determinados.

A outra vertente considera que, além de selecionar, a Escola socializa. Mas ambos os fatores em sintonia com as características do indivíduo, processo determinante para a entrega de "produto" para o mercado.

Em síntese, o pensamento marxista voltado para a Escola reconhece que o aumento da escolarização da força de trabalho concorre para aumentar a sua produtividade, mas como um modelador de comportamentos na forma de: a) credenciais que facilitam a supervisão autoritária; a escola capacita o indivíduo para a disciplina, perseverança, respeito à estrutura hierárquica, entre outros, que o predispõem a aceitar com pouca ou nenhuma resistência normas de conduta diante das prerrogativas oferecidas pela empresa capitalista; b) a escolarização dos indivíduos aumenta o "portfólio" de opções do empregador no que tange ao material humano, favorecendo a adoção de critérios de seleção calcados no aspecto motivacional mais identificado com a estrutura e mecanismos de incentivo da empresa; c) à medida que aumenta sua remuneração, em virtude, também, do seu maior grau de escolaridade, o indivíduo é incluído no processo de segmentação de trabalhadores, conforme renda e *status*, fator que dificulta a coalizão de trabalhadores contra o poder do capitalista.

Considerados os objetivos em sua complexidade, não se espere uma lógica subjacente a essa perspectiva diferente da reservada a qualquer outro tipo de investimento da empresa no capitalismo. Assim, perseguem-se objetivos de longo prazo, fundamentalmente balizados

em parceria com o Estado, motivo pelo qual os primeiros possuem ressonância sobre as políticas públicas centradas em Educação. Dada essa proximidade com o Estado, a estrutura das taxas de retorno em Educação irá refletir as contradições da produção capitalista e da luta de classes inerente ao sistema. Portanto, não há por que esperar que uma racionalidade, colocada em termos de compensação dos indivíduos, manifeste-se na igualdade de taxas de retorno entre diferentes tipos (e não apenas “grau”) de escolaridade.

O “pedagogismo” ou “messianismo pedagógico”, posto em curso pela TCH, na visão de seus críticos, faria tábula rasa da luta de classe imperante no capitalismo, como se viu. No entanto, ainda que fosse razoável reconhecer que a Escola não ofereceria as condições necessárias para a emancipação dos indivíduos, não se pode, igualmente, supor que apenas ela seria o lugar exclusivo de reprodução das relações sociais capitalistas. Bem por isso, aliás, a Escola não surgiria como um fator independente da base material da sociedade, de acordo com Salm (1980).

Frigotto (1993) critica a tese que reduz a Escola à condição de um aparato ideológico, reproduzidor das relações sociais de produção capitalista. Rigorosamente, segundo o teórico, a se considerarem mediações de natureza diversa, a Escola enquadra-se no movimento geral do capitalismo e, por isso, articula-se com os interesses do capital. Daí ser um instrumento⁷, de mediação, na superação e negação das relações sociais de produção que determinam, por sua vez, a separação entre capital e trabalho, trabalho manual e intelectual, mundo da escola e mundo do trabalho.

⁷ Mas não necessariamente. Um autor como Saviani (1991) analisa as correntes pedagógicas que classifica como “histórico-críticas” em oposição à “tradicional”, “escolanovista” e “tecnicista”, consideradas por ele como “não críticas: ‘as teorias não críticas seriam aquelas que ‘encaram a educação como autônoma e buscam compreendê-la a partir dela mesma’ (1991: 17). Já as teorias consideradas críticas seriam aquelas que se ‘empenham em compreender a educação remetendo-a sempre a seus condicionantes objetivos...’ (ibid, 17)” apud HANDFAS (2006, p. 113)

2.5 A Teoria do Capital Humano na perspectiva da empregabilidade

Retomando os acontecimentos históricos, políticos, econômicos, sociais e a intensa inovação científico-tecnológica aplicada principalmente aos processos produtivos ocorridos a partir dos anos 50 do século 20, foram deflagradas mudanças que afetaram principalmente o mundo do trabalho, gerando uma nova divisão da ordem mundial. Ocorreram reestruturações nos processos produtivos, emergiram novos modelos de gestão administrativa, bem como oportunidades para outros empregos e surgimento de novos postos de trabalho. Ao mesmo tempo, milhares de postos de trabalho foram fechados, tornaram-se precários e geraram informalidade nas relações de trabalho. As atividades laborais, de modo geral, avançaram em direção à automação, à robotização e à informatização. Atualmente, a nova ordem mundial exige trabalhadores flexíveis, com novas qualificações pessoais e sociais, assim como habilidades e competências gerais relacionadas com a gestão, com o trabalho em equipe, com o domínio do uso das novas Tecnologias da Informação e da Comunicação, como liderança, tolerância e possibilidades de lidar com a incerteza. Dessa forma, espera-se que o novo trabalhador possa responder satisfatoriamente às necessidades da sociedade contemporânea. Esse novo quadro mundial favoreceu a perspectiva da empregabilidade, que não se limita ao conceito de operário padronizado vigente no modelo taylorista-fordista. Para De Liberal (2006, p. 57) “Já não basta ser competente, é preciso ser competitivo, é preciso ser o melhor e fazer mais”.

Nesse contexto contraditório e ambíguo há, de um lado, um crescimento em direção à precarização do trabalho e dos direitos dos trabalhadores e, do outro lado, emerge com maior vitalidade a questão da empregabilidade. O trabalhador precisa adquirir a habilidade do saber-fazer. Assim, o processo de qualificação centra-se mais na competência do perfil profissional. Além dela é necessário o saber-ser,

o saber-aprender e o saber-conviver. Nesse sentido afirma Ferreira (2006, p. 33):

As novas formas de trabalho, de organização do trabalho, os círculos de qualidade, os grupos autônomos de expressão, a co-gestão e a democracia industrial em geral, até hoje, não são mais do que meros epifenômenos e paliativos experimentais que não têm qualquer impacto na superação dos problemas comunicacionais e afetivos que afetam o processo de decisão.

A empregabilidade aqui não pode se fortalecer na expectativa da exploração do trabalho, mas no sentido de dar condições efetivas para a emancipação do trabalhador. É lógico que dentro do contexto de globalização e do neoliberalismo a empregabilidade tem aparecido como mais uma forma de escamotear as contradições entre capital e trabalho.

O termo empregabilidade é utilizado em documentos oficiais divulgados por instituições nacionais, como o Ministério da Educação, o Ministério do Trabalho e do Emprego, o Ministério da Ciência e Tecnologia e o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, além de organismos internacionais como a OIT, a OECD, UNESCO, World Bank e BIRD.

Quanto à origem, o termo empregabilidade vem do inglês *employability* e significa o conjunto de aptidões, habilidades, conhecimentos, comportamentos e competências que tornam o profissional competitivo não apenas para sua Organização, mas para toda e qualquer empresa. São características pessoais e profissionais que transcendem a Organização, pois atendem às necessidades do mundo do trabalho como um todo. A questão da empregabilidade está, assim, intimamente ligada às novas características e exigências da Organização contemporânea.

Quais são as novas características e exigências do mundo do trabalho? De modo geral, as Organizações atuais são identificadas por sua qualidade, velocidade, flexibilidade e pelo alto nível do emprego das novas Tecnologias da Informação e da Comunicação. Assim sendo, as Organizações buscam profissionais que possam satisfazer essas exigências: querem trabalhadores que não possuam somente

características técnicas, mas também, e principalmente, que demonstrem qualificações, aptidões, habilidades e competências interativas e pessoais. Estas devem estar circunscritas na perspectiva do saber-fazer, do saber-ser, do saber-aprender e do saber-conviver.

São representadas, entre outras coisas, pelo conhecimento e domínio de outras línguas e das TIC, conhecimento e respeito pelas diferenças culturais, saber trabalhar em equipe, saber tomar decisões, ter uma visão global da atividade laboral, estar pronto para mudanças, ser líder e facilitador, ter iniciativa e ter uma formação continuada. Assim, para os profissionais atuais, ter empregabilidade é estar preparado para conseguir rapidamente emprego em Organização, independentemente da atual dinâmica e estruturação do mundo do trabalho. É ter a capacidade de adequação ao novo mercado de trabalho, não só garantindo e ampliando o seu espaço dentro da Organização onde trabalha, mas também, estar pronto para as mudanças e para aceitar os novos desafios na sua empresa ou em outras Organizações. Nessa perspectiva, a aquisição dessas características profissionais, independentemente de onde e como são obtidas, podendo ser no sistema educacional ou mesmo nas empresas, deverá ter sempre um direcionamento para a utilização prática e imediata. Dada a dinâmica e a flexibilização organizacional e produtiva da empresa, esse Capital Humano deverá ser constantemente atualizado e flexibilizado, para que a Organização possa atender às exigências do mercado e manter-se, com vantagem competitiva, no mundo globalizado.

Como referência, adotamos aqui o conceito de empregabilidade desenvolvido por Ilona Kovács (1999, p. 9):

Por empregabilidade entende-se a oportunidade e a capacidade de as pessoas adquirirem competências que lhes permitam encontrar, manter e enriquecer sua actividade e mudar de emprego. A empregabilidade significa possibilidades acrescidas ao longo da vida de trabalho: transição bem-sucedida da escola para o primeiro emprego, reentrada no mercado de trabalho a partir de uma situação de desemprego, mobilidade horizontal e vertical entre e dentro de empresas, aptidão para responder a conteúdos e requerimentos de emprego.

Dos pressupostos acima, percebe-se que o que mais chama a atenção é que a empregabilidade, no mundo atual, está intimamente associada às características pessoais do trabalhador, ao seu trajeto profissional e à sua formação educacional, isto é, à formação e ao desenvolvimento do seu Capital Humano.

E com relação às Instituições de Ensino Superior, considerando particularmente os cursos de graduação, o que é empregabilidade? Em primeiro lugar, devem-se considerar as relações fundamentais que existem entre a Educação e o mundo do trabalho. Em segundo lugar, entende-se que as IES são fontes produtoras de conhecimentos básicos, puros e teóricos, bem como de conhecimentos práticos. Em terceiro lugar, considera-se que, face às novas exigências do mundo do trabalho, as pessoas (os profissionais) buscam formas de desenvolver suas aptidões, habilidades e competências, e a educação formal, mais especificamente o Ensino Superior, é o caminho preferido. Nesse último fator, a educação acadêmica adquire um aspecto fundamental na opinião de Menegasso (1998, p. 63), pois

[...] é importante adotar a atitude de investigação, como princípio científico e educativo, para forjar o diálogo cotidiano crítico e criativo com a realidade e ser capaz de pensar, conceituar; para obter controle e autonomia, construindo cotidianamente o seu saber-fazer. É vital, para o presente e para o futuro, lidar com a tensão da necessidade permanente de inovação do conhecimento, pois se vive um contexto em mutação permanente.

Considerando esses três aspectos, pode-se responder de imediato que empregabilidade é a preparação adequada do universitário para o mundo do trabalho. É a identificação de aptidões, a formação de habilidades e o desenvolvimento das competências do aluno visando sua colocação na atividade profissional. Seria só isso? Segundo a opinião de Morosini (2001, p. 4):

É muito mais: desenvolvimento de capacidade crítica no processo de aprendizagem continuada. O foco necessita ser no fortalecimento de estudantes para transformarem-se em aprendizes críticos e reflexivos, vencendo “formas tradicionais de ensino e prioridades de instituições de educação superior e do governo (...)”.

Ainda essa autora, citando Lee Harvey, diz: “Considerando o campo do ensino superior é a probabilidade do graduado apresentar atributos que os empregadores antecipam como necessários para o futuro funcionamento efetivo de sua organização’.” (HARVEY, 1999, p. 11). Assim, entende-se que a empregabilidade se centra mais nos atributos do egresso, na sua capacidade (aptidões, habilidades, competências), do que nas estruturas didático-pedagógica e física oferecidas pelas Instituições de Ensino Superior. Mas se pode acrescentar que, independente das estruturas oferecidas pelas universidades, o conhecimento assimilado pelo aluno durante o seu percurso acadêmico constitui um fator importante de empregabilidade.

Assim, sua formação deve se caracterizar pela polivalência. E a gestão desse conhecimento e da sua polivalência, isto é, do seu capital humano, passa a ser um dos fatores econômicos mais importantes tanto para o egresso como para as Organizações. Dessa forma, pensa-se que atualmente uma das finalidades principais das Instituições de Ensino Superior é a de preparar com qualidade os alunos, para que possam atender com eficiência as novas exigências do mundo do trabalho. Aqui cabe uma ressalva, pois segundo as perspectivas de Rueda, Martins e Campos (2004, p. 3):

No marco universitário, pode-se dizer que empregabilidade não é conseguir empregos para graduados, e sim, o desenvolvimento da capacidade crítica no processo de aprendizagem continuada, o que não quer dizer reduzir a educação superior a treinamento.

Se considerada como finalidade principal do ensino superior brasileiro, a preparação adequada para o mundo do trabalho, surge a oportunidade de perguntar: Quais as relações existentes entre as IES e o mundo do trabalho (as Organizações)?

Com referido acima, a nova organização mundial do trabalho exige profissional com perfil adequado a essa situação. Verifica-se, também, que o *locus* de aquisição, formação e desenvolvimento desse capital humano é o sistema educacional superior, principalmente. Assim, constata-se que as exigências do mundo do trabalho passam a

ser uma preocupação, bem como um motivo de discussões e reposicionamento do ensino superior.

Não restam dúvidas de que há, ainda, segundo a literatura pertinente, certo distanciamento entre as IES e o mundo do trabalho. Mas essa mesma literatura (com ênfase no Brasil) também indica certa tendência a uma aproximação mais eficaz entre as IES brasileiras e as Organizações no Brasil. Alguns fatores indicam esse caminho. Por parte do governo brasileiro adotou-se, a partir dos anos noventa, um conjunto de políticas educacionais voltadas para a formação profissional, envolvendo os ministérios da Educação, do Trabalho e do Emprego, da Saúde, da Ciência e Tecnologia, e do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Do lado das IES, avistam-se alguns indicativos: reestruturação das grades curriculares, visando garantir uma formação compatível, ou pelo menos próxima das exigências do mundo do trabalho; reestruturação dos setores e das finalidades dos estágios regimentais e de suas relações com as Organizações; organização ou reorganização de setores que apoiem e orientem os alunos na escolha de estágios ou empregos; promoção de palestras, conferências, fóruns, workshops e outros eventos que visam à aproximação com profissionais do mercado de trabalho; implementação de planos e programas profissionalizantes, entre outros fatores. Outro elemento que podemos adicionar é o crescimento do ensino superior brasileiro a partir dos anos oitenta, principalmente das IES particulares. Com isso, aumentou o número de vagas, assim como houve uma ampliação e diversificação das modalidades de cursos oferecidos. Houve, também, segundo dados oficiais brasileiros e da literatura pertinente, uma mudança no quadro socioeconômico dos alunos universitários. Assim, “Neste contexto, espera-se da formação a garantia não só de competência e de habilidade, mas também, de empregabilidade...” (DE LIBERAL, 2006, p. 58).

Pelo lado das Organizações, no Brasil tem-se a preocupação de selecionar os alunos-candidatos aos estágios oferecidos, de forma que possam realmente atender às expectativas e acompanhar suas

atividades. Há também preocupação em estimular os funcionários à participação de eventos acadêmicos e a dar continuidade aos estudos superiores (educação continuada); em oferecer espaços na empresa para visitas técnicas orientadas pela realização de eventos específicos (feiras, exposições, congressos) que envolvam a participação da universidade, entre outros. Acrescentam-se, ainda, outros fatores indicativos, como a finalidade de integrar o mundo acadêmico com o do trabalho. Isso se dá por meio de programas e dos projetos das Organizações públicas brasileiras, como os oferecidos pelo Ministério da Educação, pelo Ministério do Trabalho e Emprego, pelo Ministério da Ciência e Tecnologia e pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, além dos programas e projetos apresentados pelas Organizações particulares, ONGs e incubadoras privadas e universitárias.

Na realidade brasileira, há um certo descompasso entre o discurso e a efetivação das políticas e a prática dos gestores e dos egressos. Apesar de todos os esforços, o fim último da educação é a subserviência e fortalecimento de uma cultura de dependência e o fortalecimento do “status”. O que importa é fazer a faculdade e não aprender-a-ser e saber-conviver. Existe uma parcela significativa de alunos que, ao terminar a faculdade, não consegue interpretar um texto. De outro lado, a maior parte dos empresários vive em uma gerência patriarcal/familiar e de improvisos, diferentemente das grandes empresas.

Outro componente importante nesse complexo chamado empregabilidade é o egresso. Ele se situa no centro de toda a questão, pois se trata do aluno que se preparou na universidade para ingressar como profissional no mundo do trabalho. A expectativa é que esse Egresso possa contribuir para uma revitalização da economia, atendendo às necessidades do mundo do trabalho.

E quanto às expectativas do egresso em relação à sua formação acadêmica e sua inserção no mundo do trabalho? Será que ele considera que sua formação universitária foi adequada às exigências atuais das Organizações? A literatura corrente sobre o assunto aponta

para diversas direções. Ao egresso, de certa forma, coube a decisão da escolha do curso que concluiu, porém ela foi feita dentro de circunstâncias educacionais preexistentes.

Assim, o egresso deve balancear as suas características pessoais, suas expectativas com as técnicas profissionais, sociais e as competências adquiridas na universidade com as exigências do mundo do trabalho.

Nesse campo, estamos longe de um equilíbrio entre essa triplicidade (IES – egresso – Organização) de interesses. É aqui que se encontram, talvez, as maiores dificuldades. Esse desequilíbrio advém de alguns fatores como os decorrentes da dificuldade de um consenso sobre a empregabilidade, sobre as habilidades e competências para o mundo do trabalho, sobre os objetivos e finalidades das universidades, sobre as necessidades e exigências reais das Organizações e, principalmente, sobre os claros objetivos pessoais do egresso e suas expectativas tanto em relação à sua formação acadêmica quanto ao que ele espera do mundo do trabalho.

Pode-se considerar que uma das dificuldades é a superação da dicotomia existente entre a universidade e o mundo do trabalho. Geralmente, a universidade está mais no campo da abstração do que no campo do fazer, e isso tende a criar uma multiplicidade de fraturas no processo de formação do egresso.

Capítulo 3 - Uma breve abordagem da Organização

Segundo a literatura especializada, a Organização tem suas origens nas comunidades coletoras/caçadoras primitivas que, por exemplo, se organizavam com o objetivo de conseguir provisões para atender às necessidades básicas de alimentação dos membros de sua comunidade. Desde então, as pessoas vivem nas mais variadas formas de Organização, desde as mais simples até as mais complexas. Assim, até os dias de hoje, pessoas se associam com a finalidade de atingir determinados objetivos. Dentro dessa perspectiva, as Ciências Sociais fizeram da Organização um objeto real de estudo e pesquisa, tornando-a um dos seus principais conceitos. A Sociologia e as Ciências Econômicas, notadamente, dedicam seus estudos e pesquisas a entender suas origens e desenvolvimento, bem como suas estruturas, dinâmicas, organização formal, funcionamento e as pessoas que a ela estão ligadas, entre outros fatores. O intuito desta pesquisa é verificar, ainda que de forma sucinta, as contribuições de Max Weber (1864-1920), de Frederick Winslow Taylor (1856-1915) e de Henry Mintzberg (1939-) para o entendimento das Organizações em um contexto socioeconômico globalizado, tendo como referência a Organização Hoteleira.

Dentre os diferentes construtos teóricos que refletem a dinâmica e o papel da Organização podemos constatar que ora ela serve para garantir o desenvolvimento da pessoa humana, ora serve para garantir o processo de exploração do capital sobre o trabalho. A perspectiva adotada por esta tese, e nosso pressuposto, é que a Organização, para ser bem-sucedida na Era da Sociedade do Conhecimento, tem de ser transformada em espaço de aprendizagem e de desenvolvimento da criatividade humana.

No Brasil, neste contexto de globalização, a Organização ainda desenvolve uma dinâmica de subserviência na qual cada funcionário desenvolve um papel preestabelecido por ela, engessando e neutralizando as possibilidades de criatividade do sujeito. Essa

Organização não consegue lidar com os conflitos. São norteadas por um paradigma que acredita que o conflito e a criatividade conduzem ao caos e impedem o desenvolvimento e o progresso da própria Organização. O taylorismo é um exemplo disso, que busca de uma ou de outra forma reduzir e mesmo evitar os conflitos e as divergências, no intuito de aumentar a produção.

Nesse sentido, tem-se ainda a perspectiva de Weber e de Mintzberg, que acreditam que a eficácia da Organização deve ser centrada na hierarquia e no controle. No entanto, esses princípios tendem a impedir o desenvolvimento de uma prática laboral flexível.

O termo “organização”, ao longo da História, tem sido empregado em diferentes situações com distintos significados. De um modo geral, as Ciências Sociais sempre se interessaram por ela em seus estudos e pesquisas, com a preocupação de entender e explicar suas estruturas, dinâmicas, funcionamento e as decorrentes relações sociais.

Considerando que: “Nascemos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações” (ETZIONI, Confirmar o sobrenome do autor 1967, p. 7), cumpre esclarecer o que é uma Organização. Responder a essa questão sem considerar sua complexidade, pode nos levar a armadilhas ou mesmo a tautologias.

Ferreira (2001, p. xxx), percebendo as dificuldades por parte dos cientistas em elaborarem uma resposta, alerta para o fato de que:

Uns (autores) acentuam mais os aspectos materiais e técnicos da definição (conjunto de equipamentos e de processos de transformação, de meios técnicos e financeiros...) e outros enfatizam mais a componente activa e social do conceito (conjunto de pessoas organizadas e dotadas de objectivos...).

Na perspectiva desse autor, há elementos comuns nas abordagens que possibilitam uma formulação consensual do conceito de organização. Sua abordagem para o entendimento das organizações é sistêmica.

A organização é vista como um sistema social integrado num contexto maior. [...] Como sistema, a organização é constituída por um conjunto de elementos (ambiente, actividade, grupos e indivíduos) estruturados e coordenados na perspectiva de alcance de um fim. (FERREIRA, 2001, p. xxxiii).

A problemática diversidade conceitual do termo Organização reflete a complexidade dos seus componentes e exige captar o que lhe é essencial, ou seja, atentar para aquilo que lhe garante certo carácter de especificidade, a fim de que se possa propor uma conceituação com o grau necessário de pertinência. Qual seria essa especificidade, já que nos encontramos em meio a uma verdadeira selva de conceitos e definições sobre Organização?

Propõe-se como ponto de partida o seguinte conceito: a Organização é formada por pessoas que têm a função de produzir bens e prestar serviços à sociedade, assim como satisfazer às necessidades dos seus funcionários; possui uma estrutura e uma dinâmica formada por pessoas que se relacionam, interagem, colaboram e dividem as atividades laborais para transformar insumos em bens materiais e imateriais e em serviços, e para tanto possui um corpo próprio de regras, normas e formas de controle.

Deve-se considerar essa tipologia como um “tipo ideal” no sentido weberiano por si só e que as organizações quase sempre combinam essas características de formas variadas, apresentando modos próprios de controle. Deve-se também considerar que o termo Organização, além de apresentar diversidade conceitual, possui uma gama de sinônimos ou expressões equivalentes, tais como: organização social, organização formal, organização complexa, organização moderna, burocracia, instituição, entre outros, o que gera um aumento das dificuldades quanto ao seu entendimento.

Acrescente-se, ainda, que as Organizações não constituem invenção dos tempos modernos, pois sempre existiram. Como se sabe, as Civilizações Antigas – Suméria, Egito, Babilônia, China, Grécia, Roma... – possuíam formas próprias e bem diferenciadas de Organizações, o mesmo tendo ocorrido na Idade Média europeia, por

exemplo, com o seu Sistema Feudal e o seu incipiente Sistema Fabril. No decorrer da Idade Moderna e principalmente no seu final, com a Revolução Industrial, as Organizações passaram a ter as características que hoje conhecemos.

3.1 A Administração Científica e a Organização na perspectiva de Taylor

A Administração Científica das Organizações se enquadra em um período sócio-histórico – fase monopolista do capitalismo – iniciado nos fins do século 19 e princípios do século 20, que se caracteriza, dentre muitos fatores sociais, econômicos, políticos, pela consolidação do capitalismo industrial internacional – capitaneada pelos países capitalistas da Europa Ocidental e pelos Estados Unidos –, pela intensificação da concentração e de centralização dos capitais, pela fusão e pela internacionalização de empresas, pela livre concorrência, pelo avanço tecnológico, pela produção em massa de bens e serviços e de alta rentabilidade, pelo êxodo rural intenso e pela acelerada urbanização, pela intensificação do comércio local, nacional e internacional, pela circulação e distribuição de bens e produtos e pelo aumento do consumo. Esses fatores refletiram-se na divisão social do trabalho e no crescimento do espaço físico das indústrias, onde se reuniam milhares de operários executando tarefas cada vez mais complexas e diversificadas e cujo planejamento não podia ser deixado a cargo desses trabalhadores, pois eles eram vistos como resistentes às mudanças e apegados à tradição. Nesse período já havia sido introduzida a divisão entre o trabalho manual dos operários e o trabalho intelectual dos administradores e gestores no interior da fábrica, bem como uma burocratização das atividades laborais.

Nesse cenário, as organizações tornaram-se centros para as realizações desse processo socioeconômico, daí constituírem um foco

emergente de estudos para a Sociologia, para a Economia e demais ciências.

As Organizações apresentavam um crescimento intenso e desorganizado e careciam de uma administração que possibilitasse aumentar a produtividade e a competitividade de uma organização empresarial, deixando para trás os resquícios de um trabalho manual-tradicional-artesanal e corporativo, e muitas vezes improvisado (CHIAVENATO, 2002; FERREIRA, 2001; MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

É nesse cenário fecundo que emerge uma nova forma de gerenciar as organizações, criada por Frederick W. Taylor e por ele denominada Administração Científica; conhecida também como Escola de Administração Científica. O pensamento central dessa escola resume-se em: será um bom administrador aquele que planeja, organiza e coordena os passos das atividades de forma cuidadosa e racional. Esse administrador é eminentemente racional – *Homo Economicus* – conceito desenvolvido já por Adam Smith, com a publicação da Riqueza das Nações, em 1776.

Taylor, nascido na Filadélfia, Estados Unidos, em 1856, foi educado dentro de uma mentalidade puritana de disciplina, devoção ao trabalho, poupança e investimento. Para ele, a Administração Científica visava, em primeiro lugar, assegurar o máximo de prosperidade ao patrão, bem como ao operário. Em segundo lugar, a descoberta e a adoção de uma única maneira correta de executar o trabalho, que deveria maximizar a sua eficiência. E a função do administrador era descobrir e determinar essa única maneira correta de execução da atividade laboral.

Para o cientista, as indústrias de sua época apresentavam anomalias e deficiências, tais como: o empirismo, a falta de métodos científicos que determinassem a melhor maneira de executar uma tarefa por meio do perfeito estudo dos tempos e movimentos, a falta de preparo dos operários, a vadiagem no trabalho, o despreparo dos gerentes, a falta de uniformidade e a irracionalidade das atividades. Diante desse quadro laboral, administrativo e gerencial, Taylor

desenvolveu pesquisas voltadas para o recrutamento e seleção científica do trabalhador; para a racionalização do trabalho dos operários por meio do estudo de tempo-padrão; para o estímulo do aumento de salários; para o desenvolvimento de um trabalho conjunto, cooperativo e cordial; para baixar os custos unitários de produção; para a padronização e controle das operações fabris por meio de métodos científicos; para o treinamento e adestramento de empregados com a finalidade de aperfeiçoar suas aptidões; para o redesenho de cargos e funções; para a eficácia do gerenciamento e supervisão, conforme escreveu em suas obras “Shop Management”, de 1903 e “Princípios de Administração Científica”, de 1911.

Percebe-se que a preocupação inicial de Taylor era o aumento da produtividade do trabalho, evitando qualquer perda de tempo na produção, eliminando os gestos e comportamentos que fossem considerados supérfluos e desnecessários. Taylor almejava aperfeiçoar a divisão social do trabalho por meio da racionalização instrumental da atividade produtiva.

Numa segunda etapa, dando continuidade aos seus estudos e pesquisas, propôs uma série de princípios que organizariam o trabalho de forma racional e eficiente, assentados no método científico, que aumentaria, dessa forma, a produtividade e a prosperidade da organização e dos trabalhadores. Para ele, a melhoria da eficiência de cada operário conduziria à melhoria em toda a empresa. Para tanto, seria necessária a reestruturação da empresa com a finalidade de realizar os princípios preconizados. Foi nessa etapa que ele sintetizou, em princípios, as atribuições da administração científica. Estes estão na sua obra “Princípios de Administração Científica”, de 1911 e, resumidamente, são os seguintes:

⇒ Primeiro Princípio – denominado pela literatura pertinente como o Princípio de planejamento – para Taylor (1963, p. 36) consiste em “Desenvolver para cada elemento do trabalho individual uma ciência que substitua os métodos empíricos”. É a substituição de métodos empíricos por procedimentos científicos – planejar o trabalho. Isto é, desenvolver, para cada elemento do trabalho individual, um

conhecimento científico que substitua os métodos tradicionais de trabalho que eram transmitidos de operários para operários. Para ele, esse princípio consistia na substituição do julgamento individual e da iniciativa do operário, na troca do improviso e dos conhecimentos e práticas tradicionais por leis, fórmulas e métodos planejados e testados pelos responsáveis – os gerentes. Estes se encarregariam de descobrir, de testar, de adotar e de mostrar aos operários o "the one best way" – a melhor maneira de executar uma determinada operação. Para Taylor, isso só seria possível pela análise do trabalho em suas diferentes fases e pelo estudo dos movimentos e do tempo necessários à sua execução, de modo a simplificá-los e reduzi-los ao mínimo. Feito isso, a eficiência do trabalho seria maximizada.

⇒ Segundo Princípio – denominado pela literatura pertinente como o Princípio da preparação dos trabalhadores – para Taylor, esse princípio visava recrutar e selecionar cientificamente os operários e depois treiná-los, ensiná-los, adestrá-los e aperfeiçoá-los para que produzissem mais e melhor, de acordo com o método planejado e testado com antecedência. Visava, também, preparar cuidadosamente as máquinas, as matérias-primas, as ferramentas e as tarefas, “de modo que sua execução seja boa e correta, mas que não obrigue o trabalhador a esforço que prejudique sua saúde” (TAYLOR, 1963, p. 38). O trabalhador devia ser adaptado às tarefas e aos equipamentos, e contar com as melhores condições de trabalho (iluminação, espaço físico etc.) para que, sob condições ideais, tivesse uma produtividade maior. Nesse sentido, apregoava o “homem certo no lugar certo”. Esse princípio está intimamente ligado ao Quarto Princípio, e algumas vezes causou interpretações errôneas.

⇒ Terceiro Princípio – denominado pela literatura pertinente Princípio da cooperação e do controle – para Taylor (1963, p. 36), os gestores e os administradores deveriam “Cooperar cordialmente com os trabalhadores para articular todo o trabalho com os princípios da ciência que foi desenvolvida.” Visava, em primeiro lugar, estabelecer uma íntima, estreita, pessoal e cordial cooperação entre os operários e a hierarquia da empresa, com o intuito de um melhor controle sobre os

operários. Isto é, colocar em prática a “ciência do trabalho”. Visava, em segundo lugar, controlar os mínimos detalhes da execução da atividade do operário, para se certificar de que estava sendo executada de acordo com os métodos estabelecidos pela gerência e dentro da meta de produção. O sentido de organizar passa a ser o de vigiar até os mínimos detalhes das tarefas, objetivando beneficiar os mais produtivos e punir os indolentes e os que praticavam a “cera”. Por meio desse princípio, fica assegurado definitivamente o controle do tempo do trabalhador pelo patrão.

⇒ Quarto princípio – denominado pela literatura pertinente como o Princípio da separação entre a concepção e a execução do trabalho – para Taylor, esse princípio visava manter a divisão equitativa do trabalho e das atribuições e responsabilidades entre a direção e o operário, para que a execução do trabalho fosse disciplinada. Assim, para ele “A direção incumbe-se de todas as atribuições, para as quais esteja mais bem aparelhada do que o trabalhador, ao passo que no passado quase todo o trabalho e a maior parte das responsabilidades pesavam sobre o operário” (TAYLOR, 1963, p. 36). A concepção, o planejamento das atividades laborais e as decisões eram de competência exclusiva dos administradores e gestores da empresa, e a execução passiva e correta era de responsabilidade dos operários. Nesse sentido, advogava a divisão do trabalho social entre os que executam as tarefas e os que as concebem, planejam e testam. Para Taylor (1963, p. 37): “Está claro, então, na maioria dos casos, que um tipo de homem é necessário para planejar e outro tipo diferente para executar o trabalho”. Estabelece-se, assim, a separação entre o trabalho de concepção e planejamento realizado pelos gestores/administradores, e o trabalho de execução realizado passivamente pelos operários, que se limitam ao dispêndio de suas energias psicofísicas. Esse princípio está intimamente ligado ao segundo princípio taylorista.

Esses princípios fundamentais da Administração Científica propostos por Taylor estavam em consonância com o paradigma do racionalismo científico e com a ideologia do trabalho do final do século

19 e início do século 20, de que a atividade laboral poderia ser definida a priori. Conforme enfatizou Braverman (1980, p. 74): “A divisão do trabalho na produção começa com a análise do processo de trabalho, isto é, com a separação do trabalho da produção em seus elementos constituintes”.

Por outro lado, a Organização era vista como um grande relógio, um sistema mecânico fechado em que todos os movimentos, gestos, comportamentos e atitudes deveriam combinar com as máquinas, ferramentas, condições adequadas do espaço físico em função do resultado final que era a maior produtividade.

Esses princípios objetivavam, também, resolver os problemas que surgiriam das relações entre os próprios operários, entre os operários e os administradores e gestores, entre os operários e a racionalidade produtiva e, como consequência, modificariam as relações sociais dentro da empresa.

Foram considerados, como os preconizados por Fayol e Ford, como um dos componentes da matriz teórico-ideológica do movimento de racionalização instrumental, que no final do século 19 e nas duas primeiras décadas do século 20 permitiu o salto para a 2ª revolução industrial. O “novo” e bom operário – o operário padrão – passava a ser aquele que fazia bem suas tarefas e não questionava as instruções dadas.

Se nos ativermos mais profundamente aos princípios científicos de administração defendidos por Taylor, perceberemos que são primordialmente técnicas sociais de dominação e poder importantes para a classe dominante em ascensão, na época, pois a concepção e o planejamento das atividades laborais ficavam circunscritos ao patrão e à gerência. Estes organizavam o fator trabalho sob uma perspectiva científica e pela racionalidade instrumental. Dessa forma, segundo Ferreira (2001, p. 11): “Taylor pretende eliminar todas as práticas humanas desviantes e transgressoras do factor trabalho que eram determinadas pelo empirismo, a indolência e o arbítrio”. Isto é, pretendia tornar o operário um trabalhador dócil, cordial, cooperativo

social e politicamente, e ao mesmo tempo racional, produtivo, eficaz e rentável economicamente.

O discurso apresentado por Taylor era eficiente e convincente, pois se assentava em métodos “científicos”, dotado de uma racionalidade e de uma objetividade sem qualquer refutação. Remetia ao domínio da Ciência, da verdade, da neutralidade, do apolítico e da impessoalidade.

Outro aspecto que percebemos nos princípios tayloristas é a questão da seleção científica dos funcionários. Isso equivale a dizer recrutamento, seleção, treinamento, adestramento, com a finalidade de aperfeiçoá-los e encaminhá-los para as atividades laborais para as quais fossem identificadas suas habilidades e aptidões específicas. O homem certo no lugar certo. Nesse sentido, os conhecimentos anteriores e tradicionais dos operários eram apropriados e incorporados pela gerência e reelaborados em novos saberes, agora ditos científicos. Braverman (1980, p. 103) denominou esse princípio de “dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores”. As tarefas passam a não depender mais da capacidade dos operários e sim, das políticas gerenciais. Nesse sentido, o princípio da seleção não reconhecia nos operários nenhum capital humano.

Outro aspecto refere-se ao controle exercido pela gerência das atividades laborais. Considerando que estas deveriam ser planejadas cientificamente, elaboradas pelos gestores e administradores e executadas pelos operários, a responsabilidade pelo controle dessas atividades recaía sobre a gerência. Esta deveria pesquisar, descobrir, adequar e colocar em prática a melhor maneira de executar uma tarefa, além de codificar e decodificar as linguagens científicas que eram reproduzidas nas normas, regras, regulamentos e instruções inerentes à execução daquela tarefa. Dessa forma, a gerência exerceria o controle severo das atividades laborais e poderia, também, vigiar a sua correta execução, punindo os desvios de comportamento e as situações disfuncionais resultantes do não cumprimento das regras, regulamentos e instruções. O controle e o poder ficavam centralizados nas mãos da

direção da Organização. Todo o trabalho intelectual – mental – deve ser banido do chão de fábrica, dos operários, e deve ser centralizado nas gerências de planejamento e de desenvolvimento de projetos. Para Taylor (1963, p. 60): “[...] deve-se compreender que a dispensa desses homens da função, para a qual são ineficientes, representa verdadeiro benefício para eles”. Nesse sentido, Taylor se aproximou muito de Babbage, pois a simplificação das tarefas e funções elaborada e orientada pela gerência poderia ser executada sem contestação pelos funcionários e acarretaria em redução dos custos de produção.

Até então, pode-se considerar que o controle exercido pela gerência era frouxo. Com a aplicação desse princípio taylorista, o controle passou a ser severo, rígido e diário, e as atividades registradas e controladas por fichas, como se pode constatar nas várias experiências levadas a cabo por Taylor.

Nesse tipo de funcionamento a hierarquização organizacional era rígida, vertical e não se permitia qualquer articulação ou comunicação horizontal entre os operários. Esta era fechada e unidirecional, o único sentido era: a informação só desce, e sobe muito raramente. Taylor não se dedicou mais profundamente a essa questão, mas suas propostas se assemelham muito à burocratização weberiana.

No desenho físico e espacial da Organização, há uma diferenciação socioespacial: a gerência ocupava um espaço físico diferenciado do dos operários.

Como último aspecto dos princípios científicos da administração taylorista, destaca-se a divisão do trabalho na perspectiva da especialização, da standardização e da parcelarização das funções. Sendo o discurso de Taylor ideologicamente “científico” e racional, essa perspectiva se justifica, pois ele opõe o método empírico, o saber-fazer anterior e tradicional do operário, ao seu método científico, objetivo, neutro, competente e eficaz. Este, sob o domínio da direção da Organização, permitia que os gestores e administradores, portadores de idoneidade científica, dominassem a totalidade do processo de trabalho; e aos operários restaria obedecer, cumprir as ordens e executar as tarefas, pois não eram portadores do

conhecimento científico da “ciência do trabalho”. Para Taylor, a divisão do trabalho, em cada operação mecânica, inicia-se com a análise do processo de trabalho, separando e analisando cada um de seus elementos, de forma a torná-los simples e de fácil execução. Isso foi defendido anteriormente por Adam Smith, quando elencou as três vantagens da divisão do trabalho e as exemplificou por meio da fabricação de alfinetes (SMITH, 1985, p. 42-43). Outro autor no qual Taylor também se inspirou foi Charles Babbage, que, em 1832, em seu livro *Sobre a Economia de Maquinaria e Manufaturas*, advoga outro princípio da divisão do trabalho, segundo o qual dividir e subdividir as tarefas barateia as partes individuais. O princípio de Babbage, como ficou conhecido, foi importante para o desenvolvimento da divisão do trabalho em uma sociedade industrial/capitalista baseada na compra e venda da força de trabalho (BRAVERMAN, 1980, p. 77, 79).

Nesse contexto, outro fator que determinou a divisão do trabalho no sentido da especialização e da standardização da execução das tarefas e da parcelarização das funções na Organização foi o recrutamento e seleção científica dos operários, já descrito no Princípio Segundo. Para o sociólogo Georges Friedmann, essas operações transformaram o “trabalho em migalhas”.

A Administração Científica de Taylor, regida por seus princípios, simplesmente ignorava o capital humano e as condições de empregabilidade dos operários. Aqui devemos considerar esses conceitos como foram desenvolvidos neste nosso estudo.

Na sociedade contemporânea – que valoriza o tempo como dinheiro, que transformou o tempo em mercadoria –, a ideologia taylorista, seus princípios básicos de Administração Científica ainda sobrevivem e são aplicados sob diversas formas organizacionais, ressignificadas, de Neotaylorismo. Os princípios são aplicados às Organizações contemporâneas e, a partir dos anos 60, passaram a ser adotados nos setores de serviços, assim como no sistema educacional, nas organizações hoteleiras e em outros espaços socioeconômicos.

Na educação superior, percebem-se ainda hoje os reflexos do taylorismo/neotaylorismo – nas matrizes curriculares; nas tipologias

tecnicistas dos cursos (Cursos Superiores em Tecnologia); na fragmentação e na atomização das disciplinas e do processo de ensino-aprendizagem; na seleção do professor especialista (aquele que já trabalha na área, já exerce a profissão); na hierarquização e na organização da instituição educacional, esta vista como empresa. Esses princípios e critérios mantêm-se no ensino superior, objetivando produzir mão de obra – os egressos – para o mundo do trabalho.

Nesse aspecto poderíamos acrescentar que Tragtenberg, ao analisar a escola brasileira, constata a influência do taylorismo na prática docente, sobretudo na burocratização do ensino (TRAGTENBERG, 1978, 1990).

Nas organizações hoteleiras, o taylorismo/neotaylorismo também é percebido, por exemplo, nas atividades dos recepcionistas, em número expressivo das atividades de cozinha, no atendimento dos garçons e nos procedimentos das camareiras ao arrumar os apartamentos.

Enfim, os princípios tayloristas ainda são aplicados na administração organizacional, seja ela industrial, do setor de serviços seja de outras atividades socioeconômicas.

Na modernidade, emergiu uma crença na racionalização e no planejamento das ações dos homens e das mulheres na tentativa de extrair deles os melhores resultados. Taylor calculou milimetricamente cada passo do operário numa determinada Organização. Esse mesmo modelo é adotado também nas organizações que buscam garantir um bem-estar do indivíduo no lazer, no turismo e na hospitalidade.

Nesse sentido, pensar a formação de pessoas para o mundo do trabalho, no caso os egressos dos cursos superiores em hospitalidade, é enfrentar o conflito entre um paradigma rígido e um flexível que viabilize a mobilidade do trabalhador e atenda às necessidades da Organização.

3.2 Burocracia na perspectiva sociológica de Max Weber

Max Weber (1864-1920) é reconhecidamente um dos pilares das Ciências Sociais, em especial da Sociologia, para a qual deixou importantes contribuições. Dentre seus temas e obras, destaca-se a análise do fenômeno organizacional. Segundo Ferreira, para Weber:

[...] a administração burocrática é vista como o modelo de funcionamento das organizações modernas nas sociedades capitalistas desenvolvidas. [...] Nesse sentido, apercebe-se de que o desenvolvimento da administração burocrática era personificado por formas modernas de organização que correspondiam a um estágio de desenvolvimento da sociedade e do capitalismo. (FERREIRA, 2001, p. 19-20).

Pode-se completar lembrando que a burocracia baseada na racionalidade, segundo o conceito weberiano, emerge não só com o capitalismo avançado, mas também com o surgimento do Estado Moderno. Para Max Weber (1999, p. 204 e seg., v. 2), os pressupostos sociais e econômicos que favoreceram o desenvolvimento da moderna burocracia foram:

- a) O desenvolvimento da economia monetária: a moeda racionaliza as transações econômicas.
- b) Seu desenvolvimento quantitativo: a extensão e a complexidade das atividades burocráticas.
- c) Seu desenvolvimento qualitativo: mais do que a ampliação extensiva e quantitativa da esfera de tarefas da administração, são a sua ampliação intensiva e qualitativa e seu desenvolvimento interno que dão origem a uma burocratização.
- d) O avanço da organização burocrática, cuja razão decisiva sempre foi sua superioridade puramente técnica sobre qualquer outra forma. A burocracia é superior a qualquer outro tipo de organização.
- e) A concentração dos meios de serviços materiais nas mãos do senhor, que acompanha a estrutura burocrática. Assim ocorre, na forma típica conhecida, no desenvolvimento das grandes empresas capitalistas privadas, que têm aí sua característica essencial.

f) Um nivelamento, pelo menos relativo, das diferenças econômicas e sociais, na medida em que têm importância para a ocupação de cargos administrativos. Possibilidade do surgimento de um processo democrático dentro das organizações, resultante da “igualdade jurídica” no sentido pessoal e da condenação de “privilégios”. A burocratização é o meio específico por excelência para transformar uma “ação comunitária” (consensual) em uma “ação associativa” racionalmente ordenada.

A esses fatores podem-se acrescentar:

- as mudanças religiosas ocorridas após o Renascimento, assentadas em um novo conjunto de normas sociais e morais, ao qual Weber denominou “ética protestante” (escala de crenças e valores), e
- o avanço dos conhecimentos científicos com as ciências modernas.

Para Weber, a burocracia é de caráter “racional”: regras, finalidades, meios e impessoalidade “objetiva” dominam suas atitudes. Por isso, seu surgimento e sua divulgação tiveram por toda parte efeito “revolucionário”.

A burocracia que hoje conhecemos, baseada na eficiência e racionalidade, isto é, na relação dinâmica entre os meios e recursos utilizados e os objetivos ou metas alcançados pelas organizações, desenvolveu-se, segundo as palavras de Freund:

[...] com a economia financeira, sem que se possa, entretanto, estabelecer um vínculo unilateral de causalidade, pois outros fatores entram em jogo: a racionalização do direito, a importância do fenômeno de massa, a centralização crescente por causa das facilidades dos meios de comunicações e das concentrações das empresas, a extensão da intervenção estatal aos domínios mais diversos da atividade humana e sobretudo o desenvolvimento da racionalização técnica. (FREUND, 1970, p. 178).

Weber assim se refere ao surgimento do capitalismo:

Decisivamente, o capitalismo surgiu através da empresa permanente e racional, da contabilidade racional, da técnica racional e do Direito Racional. A tudo isto se deve ainda adicionar a ideologia racional, a racionalização da vida, a ética racional na economia. (WEBER, 1974, p. 171).

A burocracia moderna, portanto, é composta de fatores econômicos, sociais, jurídicos, de novas tecnologias, das características do mercado consumidor, entre outros. Assim sendo, considera-se a administração burocrática, racional e eficiente mais produtiva e funcional em relação às burocracias anteriores, que tinham um caráter nitidamente patrimonial.

Para resumir o pensamento de Weber em relação à burocracia, se assim se pode fazer, valem as palavras de Motta e Vasconcelos:

A burocracia, segundo a definição de Weber, é uma tentativa de formalizar e coordenar o comportamento humano por meio do exercício da autoridade racional legal, para o atingimento de objetivos organizacionais gerais. [...] a burocracia é um sistema que busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada. Separa-se a esfera pessoal, privada e familiar, da esfera de trabalho, vista como esfera pública de atuação do indivíduo. (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 138-139).

Complementa-se esse pensamento com a análise de Tragtenberg sobre o pensamento de Weber em relação à burocracia, que assim conclui: “A burocracia para ele (Weber) é um tipo de poder. Burocracia é igual a organização” (TRAGTENBERG, 1974, p. 139).

Ressalve-se, no entanto, que Weber tinha a plena consciência de que, além da burocracia, existiam outras formas de administração, pois reconhece que: “É verdade que a burocracia não é decididamente a única forma de organização moderna” (WEBER, 1974, p. 29)

Na perspectiva deste trabalho, basicamente foram esses pressupostos que deram origem, em meados do século 20, à Teoria ou Estratégia Administrativa para as Organizações. Mas, pergunta-se: a teoria weberiana sobre burocracia é totalmente aplicável à Teoria ou Estratégia Administrativa?

Antes de mais nada, é necessário estabelecer uma distinção, pois os estudos teóricos de Weber sobre burocracia se enquadram no que ele próprio chamou de “tipo ideal”. O tipo ideal é aqui entendido como um quadro referencial utópico que servirá de guia para o pesquisador. Para Weber (apud FREUND, 1970, p. 50):

Obtém-se um idealtipo, diz ele, acentuando unilateralmente um ou vários pontos de vista e encadeando uma multidão de fenômenos isolados, difusos, discretos, que se encontram ora em grande número, ora em pequeno número, até o mínimo possível, que se ordenam segundo os anteriores pontos de vista escolhidos unilateralmente para formar um quadro de pensamento homogêneo.

Corroborando essa afirmação, Ferreira et al. (1995, p. 102) comentam esse pensamento weberiano: “Torna-se impossível encontrar empiricamente na realidade esse quadro, na sua pureza conceptual, pois trata-se de uma utopia”. Freund (1970, p. 50) resume isso, afirmando que: “Assim compreendido, o idealtipo designa o conjunto dos conceitos que o especialista das ciências humanas constrói unicamente para fins de pesquisa”. E mais adiante completa, explicando que os idealtipos: “Não passam de instrumentos, de meios heurísticos destinados a dar uma univocidade significativa ao objeto de pesquisa” (FREUND, 1970, p. 56).

E Ferreira (1995, p. 102) alerta para o fato de que o “tipo-ideal não resume traços comuns, antes estiliza e valoriza algo que é obtido como típico numa determinada parcela da realidade que se tenta estudar.”.

Percebe-se, então, que o tipo ideal serve de referência para o pesquisador estudar e classificar os casos específicos que esteja investigando. É, portanto, uma ferramenta de trabalho. Para o âmbito da nossa tese, ficaremos com essas abordagens de tipo ideal.

Após essa breve explanação, pode-se abordar a administração burocrática, a burocracia, como uma forma ou estratégia de administração e como uma teoria de administração.

É uma teoria de Administração que visa organizar os homens objetivando um processo produtivo de resultados e de controle.

Nessa perspectiva, cabe perguntar se as teorias administrativas de Weber e de Taylor tendem mais ao controle do que à produção e ao resultado.

3.3 A Burocracia Mecanicista – abordagem na perspectiva de Mintzberg

Henry Mintzberg, nascido em Montreal, Canadá, em 1939, estudioso das organizações contemporâneas, definiu a estrutura de uma organização como “o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas” (MINTZBERG, 1999, p. 20).

Nesta seção de nosso trabalho temos o propósito de mostrar o relacionamento entre as diferentes partes que compõem a estrutura organizacional de forma geral, como base referencial, e, em particular, a estrutura administrativa hoteleira, a partir das “Cinco Componentes Básicas da Organização” e das “Configurações Estruturais”, de Mintzberg (1999, 2001, 2003).

Qual o nosso interesse pela abordagem da Organização proposta por Mintzberg? Nosso interesse por Mintzberg deve-se à abrangência de critérios classificatórios por ele utilizados quando comparados a outras categorizações, pois o autor busca identificar um conjunto amplo de variáveis interdependentes que podem influenciar uma estrutura organizacional, sendo que muitas delas foram analisadas isoladamente em outras tipologias. Argumenta que as abordagens dos tipos “uma melhor maneira” ou ainda “vai depender de” têm fracassado em suas explicações quanto à estrutura organizacional. Sua proposta é de uma abordagem do tipo “juntar tudo”, abordagem que ele denominou de “configuração”. Para que possamos entender as “configurações”, Mintzberg (2001, p. 141) diz que devemos configurar todos os elementos que as compõem de maneira lógica em grupos internos consistentes e também entender cada um dos elementos que as formam.

O autor inicia propondo definições e categorias básicas que são essenciais para a compreensão da estrutura organizacional.

Qual a concepção de estrutura na visão mintzberguiana? Fazendo-se uma breve incursão sobre o conceito de estrutura nesse

contexto, constata-se que, em sua análise, Mintzberg contempla as estruturas físicas e as estruturas sociais, isto é, o ambiente e as pessoas. De modo panorâmico, a teoria estruturalista evidencia a importância do papel da estrutura – física e social – nas organizações, para facilitar a compreensão do comportamento de seus integrantes, ordenar suas relações de subordinação e comando e, por fim, possibilitar o alcance dos seus objetivos organizacionais. Fica claro que a ênfase está na estrutura social, nas pessoas, nas suas relações sociais. Como teoria, o estruturalismo recorre ao método analítico e comparativo que estuda os elementos ou fenômenos particulares em relação a uma totalidade. Afirma Motta e Vasconcelos (2002, p. 132): “Simplificando, os conjuntos que interessam ao estruturalista são **sistemas**, ou seja, apresentam como características básicas o fato de que o todo é maior do que a simples soma das partes” (grifo dos autores).

Retomando Mintzberg, relacionam-se as definições e categorias que se consideram as mais relevantes para este trabalho, e que poderão auxiliar na compreensão do seu objeto de estudo – as Organizações Hoteleiras.

Considera-se que toda atividade humana organizada abarca duas exigências fundamentais e opostas – divisão do trabalho em diversas tarefas a serem realizadas e uma coordenação dessas tarefas de modo a obter os resultados almejados. Mintzberg propõe cinco mecanismos de coordenação das tarefas em uma organização. Afirma que (MINTZBERG, 1999, 2001, 2003, *passim*): “Podemos mesmo considerá-los como os elementos fundamentais da estrutura, a cola que aglutina as diferentes partes de uma organização”. São eles:

a) Ajustamento mútuo. Trata-se do mecanismo que realiza a coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal. É utilizado nas mais simples das organizações, mas paradoxalmente é também usado em situações mais complexas porque é o único que funciona em circunstâncias extremamente difíceis.

b) A supervisão direta. Com o crescimento das organizações e de sua complexidade estrutural e organizacional, surge um outro

mecanismo de coordenação – a Supervisão Direta –, que é o mecanismo pelo qual um indivíduo se encontra investido de responsabilidade pelo trabalho dos outros, transmite-lhes instruções e monitora suas ações.

c) Estandarização ou padronização dos processos de trabalho. Trata-se do mecanismo que atua quando o conteúdo do trabalho é especificado ou programado. Significa especificação. Neste caso há a necessidade de regras, normas, manuais técnicos, procedimentos programados e até mesmo de treinamentos específicos. É a especificação e programação das execuções de trabalho.

Estandarização ou padronização dos resultados. Trata-se aqui da coordenação das saídas, isto é, a especificação não do que precisa ser feito, mas dos seus resultados. Entretanto, para que os resultados sejam padronizados, as interfaces entre as tarefas deverão ser predeterminadas.

Estandarização ou padronização das qualificações ou das habilidades. Neste caso há a necessidade da coordenação do conhecimento, das habilidades e das qualificações dos trabalhadores. As qualificações e o conhecimento são estandardizados logo que se especifica a formação daquele que executa o trabalho. Exige-se um treinamento específico e necessário para a execução do trabalho.

Mintzberg observa que esses mecanismos de coordenação aparecem de forma um tanto quanto irregular, mas os considera o cimento das organizações. Além das definições e categorias acima citadas, outras se tornam relevantes para este trabalho? Com a finalidade de esclarecimento e de apoio ao objeto deste estudo, introduzem-se outras definições e categorias utilizadas por Mintzberg ao longo dos seus trabalhos, tais como:

a) Gestão intermédia. Corresponde a três grupos distintos – os gestores da linha hierárquica, os analistas e o pessoal de apoio.

b) Nível intermédio. Conceito aplicado para descrever esses três grupos em conjunto, reservando-se o termo gestão apenas para os gestores do vértice estratégico e da linha hierárquica.

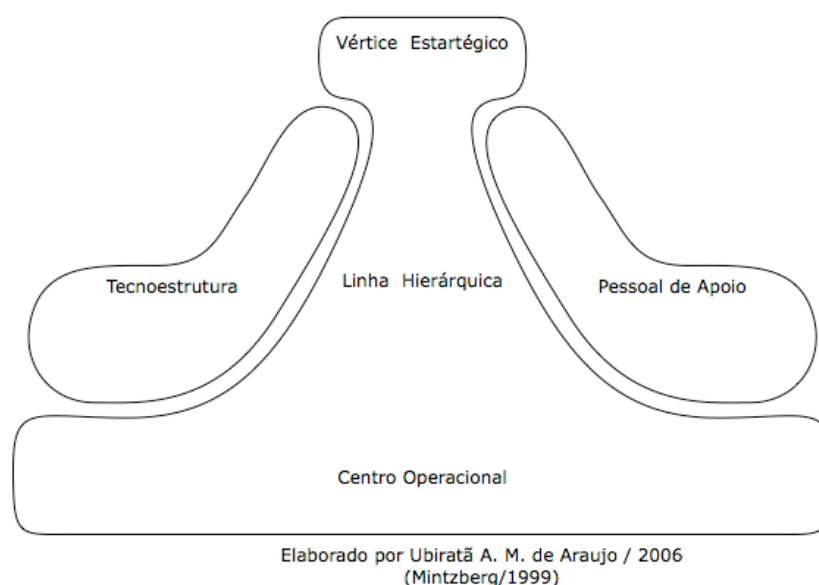
c) De *Staff* ou funcional. Neste caso, o autor tem como referência a tecnoestrutura e as funções de apoio.

d) De Linha ou operacional. Refere-se aos gestores do fluxo da autoridade formal, que vão desde o vértice estratégico até ao centro operacional.

Após um estudo sobre a literatura disponível e a realização de uma breve retrospectiva das teorias gerais da administração, Mintzberg chegou à conclusão de que “A maior parte da literatura contemporânea não relaciona a descrição da estrutura de uma organização com o seu funcionamento.” (MINTZBERG, 1999, p. 30).

A partir dessa premissa, propõe um estudo da estrutura e da dinâmica das organizações. Para compreender como as organizações se estruturam, Mintzberg diz que, em primeiro lugar, devemos compreender como elas funcionam, principalmente saber como os fluxos de trabalho, de autoridade, de informação e de decisões irrigam as organizações. Para tanto, adota um modelo conceitual, ressaltando que não o encontraremos no seu estado puro, que representa a própria organização, mas que também pode ser elaborado de várias formas, atendendo às diferentes configurações encontradas nas mais diversas organizações. Ele denomina esse modelo de “As Cinco Componentes Básicas da Organização” (MINTZBERG, 1999, 2003), como se representa na figura 1, a seguir. Entende-se, também, que essas componentes têm funções específicas dentro de uma organização e que podem interagir de formas variadas e correlacionadas com uma gama de fatores, resultando em estruturas organizacionais diferenciadas.

Figura 1 – As cinco componentes básicas da Organização



Algumas considerações sobre cada componente:

a) Centro Operacional ou Núcleo Operacional ou Essência Operacional. Localizado na base do esquema, é onde os operacionais executam o trabalho básico relacionado diretamente com a produção de bens e de serviços da organização, o “chão de fábrica”. Desempenham tarefas como: procurar e assegurar as entradas para a produção; transformar entradas (*inputs*) em saídas (*outputs*); distribuir essas saídas; dar suporte às entradas, às transformações e às funções de saídas; responsabilizar-se pela manutenção das máquinas e do controle de estoques.

Neves assim resume as principais funções do Centro Operacional: “[...] consiste na compra de bens ou de serviços necessários à produção, na produção dos bens ou serviços, no apoio às actividades directamente relacionadas com a produção, como a manutenção ou gestão de armazéns, e na distribuição e venda.” (NEVES, 2001, p. 479). É neste componente que o grau de standardização é mais elevado. É o centro de todas as organizações, responsável pela produção dos resultados essenciais e vitais para as

organizações. Nas organizações mais simples, o Centro Operacional é basicamente autossuficiente e se coordena pelo ajustamento mútuo.

b) Vértice Estratégico ou Cúpula Estratégica ou Ápice Estratégico. Localiza-se no topo do esquema, formado por pessoas e seus assistentes pessoais (secretárias, assistentes, assessores) ou por órgãos (Conselho de Administração), com total responsabilidade pela organização, isto é, formado por todo e qualquer quadro dirigente cujas responsabilidades sejam globais. A Cúpula Estratégica é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão eficazmente, satisfazendo às exigências das pessoas que controlam ou que exerçam poder sobre a organização. Assim, é nessa posição que se processam o maior número de decisões; é a instância onde são formalizadas as estratégias globais das empresas; e onde é planejado todo o processo de produção. No Vértice Estratégico encontra-se, também, uma segunda função, a gestão das condições de fronteira da organização, isto é, de suas relações com o ambiente externo. Para tanto, a Cúpula Estratégica está em constante contato com o ambiente no qual a organização se insere. Grande parte do tempo dos dirigentes é gasto como porta-vozes, comunicando as atividades da organização às pessoas influentes do meio; no papel de ligação, desenvolvendo contatos de alto nível para a organização; como monitores, coletando informações necessárias provenientes do ambiente exterior; com a negociação de acordos com entidades externas e o cumprimento de obrigações sociais, mesmo num papel simbólico. Uma terceira função é de responsabilidade da Cúpula Estratégica: a de desenvolver as estratégias da organização. É claro que essa responsabilidade não é apenas da Cúpula Estratégica, que desempenha, entretanto, o papel mais importante na formulação das estratégias da organização. Dentro do Vértice Estratégico, o mecanismo de coordenação preferido entre os gestores é o ajustamento mútuo.

c) Linha Hierárquica ou Linha Intermediária. Localiza-se no centro, abaixo do Vértice Estratégico e acima do Centro Operacional. É formada por gestores com autoridade formal que ligam o Vértice Estratégico ao Núcleo Operacional. Para Neves (2001, p. 479): “[...] é

composta pelos quadros ou supervisores que possuem a responsabilidade directa sobre o trabalho dos elementos do núcleo operacional e que asseguram a ligação com o vértice estratégico”. Sua função essencial é a de estabelecer as ligações entre as diversas unidades da organização. Desempenha um papel que não se limita apenas à supervisão directa, mas também implica gerir condições de fronteiras, tendo, para isso, de contactar outros administradores, analistas e pessoas de apoio, uma vez que existe uma interdependência entre as unidades. A Linha Hierárquica desempenha ainda outras tarefas, tais como: coletar informação da sua unidade e dos seus subordinados e repassar ao menos parte dele para o conhecimento de seus superiores, bem como as disfunções existentes na unidade, as propostas de mudanças e decisões que requerem autorizações (fluxo ascendente); decidir sobre a alocação dos recursos para a sua unidade, elaborar regras e planos e implementar projetos (fluxo descendente). Deve elaborar as estratégias da sua unidade em consonância com a estratégia da organização global. Dessa forma a Linha Intermediária, o quadro intermediário, intervém apenas relativamente no fluxo decisório das organizações. Regra geral “O quadro intermédio/intermediário? desempenha todos os papéis de gestão do quadro dirigente, mas só no contexto da gestão da sua própria unidade” (MINTZBERG, 1999, p. 48). Podemos afirmar que é o centro nevrálgico de uma organização.

d) Tecnoestrutura. No diagrama, situa-se à esquerda da Linha Hierárquica, e é formada por analistas (e seu pessoal burocrático de apoio) que estandardizam o trabalho dos outros. É composta pelos analistas (especialistas) que prestam serviços à organização concebendo, planejando e alterando as tarefas dos outros e assegurando a formação dos operacionais, de modo a torná-las mais eficazes; porém, estão afastados do fluxo do trabalho operacional. Para Neves (2001, p. 479), a Tecnoestrutura “integra os analistas que actuam sobre o trabalho dos outros, definindo-o em termos de conteúdo e de formação, planificando-o em termos de fluxo e de evolução, e controlando-o por meio da estandardização”. Na Tecnoestrutura

encontramos os analistas preocupados com a adaptação da organização face às transformações; e os analistas preocupados com o controle – estabilização e standardização. Eles são os responsáveis diretos pela padronização na organização. A standardização reduz a necessidade da supervisão direta. Neste sentido Mintzberg (1999, p. 50) distingue três tipos de analistas, a saber: a) os analistas de trabalho, que standardizam os processos de trabalho; b) os analistas de controle e de planejamento, que standardizam os resultados; c) os analistas de pessoal, que standardizam as qualificações. São profissionais que atendem a padronizações pontuais dentro da organização. Paradoxalmente, os analistas, que são os responsáveis pela padronização na organização, preferem, entre si, comunicar-se informalmente e adotam a coordenação por ajustamento mútuo.

d) Pessoal de Apoio ou Assessoria de Apoio ou Staff de Suporte (funções de apoio logístico). No esquema, situa-se à direita da Linha Hierárquica, e é composta por pessoas que apoiam indiretamente o funcionamento do Centro Operacional, isto é, são pessoas que estão fora do fluxo de trabalho operacional. As unidades de apoio podem ser encontradas em diversos níveis da estrutura, dependendo da necessidade de seus serviços. A existência de muitas Unidades de Apoio em uma organização é explicada pela necessidade de incluir cada vez mais atividades de fronteira e exercer sobre estas um domínio com a finalidade de reduzir a zona de incertezas/as zonas de incerteza. As organizações, em quase todos os seus níveis, têm recorrido às Unidades de Apoio, que às vezes pertencem às próprias organizações, mas frequentemente são autossuficientes e se configuram como Miniorganizações, empresas terceirizadas, que recebem recursos das organizações e, em troca, lhes fornecem serviços específicos e exclusivos. Dada a sua variedade, Mintzberg (1999, p. 52) observa que “[...] não podemos chegar a uma conclusão definitiva sobre o mecanismo favorito de coordenação para todas elas.” Assim o mecanismo de coordenação depende das funções desenvolvidas pelas Unidades de Apoio e do que é mais adequado para cada unidade a que ela presta seus serviços.

e) Ideologia. Toda organização possui uma ideologia, representada por uma forte “cultura”. Essa Ideologia organizacional abrange suas tradições, suas crenças e suas doutrinas, fazem-nas diferir umas das outras e dão vida ao corpo da estrutura da organização (MINTZBERG, 2001, p. 141).

Consideramos que estas definições e categorias básicas são suficientes para darmos continuidade ao nosso estudo sobre as Configurações Estruturais de Mintzberg, apesar de o autor abordar outros elementos considerados importantes na compreensão das organizações, como: concepção de postos de trabalho, concepção de superestrutura, concepção de ligações laterais, concepção do sistema de tomada de decisão, especialização do trabalho, formalização de comportamento, treinamento, doutrinação, agrupamento unitário, tamanho da unidade, sistemas de controle e planejamento, dispositivos de ligação e descentralização, e, ainda, os fatores de contingência como a idade, a dimensão, o sistema técnico, o ambiente e o poder – elementos que, no entanto, não serão objeto dos nossos estudos.

Quanto à Estrutura Organizacional proposta por Mintzberg, dela se fará uma abordagem geral. Uma das preocupações fundamentais nos estudos de Mintzberg em relação às estruturas das organizações foi quanto à sua eficácia. De acordo com Mintzberg, para que uma estrutura organizacional seja eficaz é necessário que exista uma coerência interna entre os parâmetros de concepção; mas só isso não é o suficiente, pois a fim de que uma estrutura seja realmente eficaz é preciso que os parâmetros de concepção e os fatores de contingência se coadunem perfeitamente. Então: “Para que uma estrutura seja eficaz, é necessário que haja coerência no interior do conjunto dos parâmetros de concepção e entre estes e os factores de contingência” (MINTZBERG, 1999, p. 249).

A Estrutura Organizacional, Configuração Organizacional, Design Organizacional ou Arquitetura Organizacional, como vem sendo recentemente chamada, diz respeito às relações entre as partes de uma organização – o todo organizado.

Para Neves (2001, p. 494), a configuração organizacional tem suas origens em duas fontes: “[...] uma na análise das forças internas que se desenvolvem em cada um dos componentes principais da estrutura; outra na análise da evolução histórica e contextual das diferentes estruturas organizacionais”. Assim, pode-se considerar que uma organização tende a ser eficaz quando sua estrutura organizacional é determinada pela consistência entre os parâmetros de concepção (configuração estrutural) e os fatores situacionais. Portanto, para determinar as configurações estruturais, Mintzberg (2001, p. 329) afirma que em seus estudos “os mecanismos de coordenação, os parâmetros de concepção e os factores de contingência parecem agrupar-se todos, naturalmente, em tipos ou configurações.” O próprio autor adverte que cada configuração constitui um tipo puro, ao que Weber qualificou de tipo ideal.

Serão adotadas as configurações propostas por Mintzberg por ser uma abordagem mais ampla e ao mesmo tempo específica, e tendo a capacidade de revelar aspectos que outras abordagens não abrangem. Para Neves (2001, p. 477): “Uma estrutura organizacional é a soma sinérgica da totalidade dos meios empregues para dividir o trabalho entre tarefas distintas e para assegurar a coordenação e controlo entre elas”. Acrescentamos que a divisão do trabalho em diversas tarefas e etapas, sua coordenação e controle têm como objetivo único a obtenção dos resultados almejados.

Os tipos propostos por Mintzberg são:

a) A Estrutura Simples ou Organização Empreendedora. Não é elaborada – esta é a sua característica principal (MINTZBERG, 1999, p. 335).

Para Neves (2001, p. 495) os elementos da Estrutura Simples “[...] reduzem-se a dois: vértice estratégico e centro operacional”.

b) A Burocracia Mecanicista ou Organização Maquinal. Por ser objeto específico do nosso estudo, faremos aqui uma abordagem um

pouco mais ampla. Suas principais características, segundo Mintzberg (1999, p. 346), são:

apresentar tarefas operacionais rotineiras e muito especializadas, procedimentos muito formalizados no centro operacional, uma proliferação de regras, regulamentos e uma comunicação formalizada em toda a organização, unidades muito grandes ao nível operacional, o agrupamento das tarefas baseado nas funções, uma centralização relativamente importante dos poderes de decisão, uma estrutura administrativa elaborada e uma distinção entre os operacionais e os funcionais.

Podemos lembrar que essas características já foram estudadas, primeiramente por Max Weber, e por nós já descritas anteriormente neste trabalho. Retomando as características da Burocracia Mecanicista, de Mintzberg, podemos verificar que o fluxo de trabalho é altamente racionalizado e seu delineamento manifesta-se pela especialização do trabalho tanto vertical como horizontal; tarefas operacionais rotinizadas e, portanto, estandardizadas por meio de uma grande proliferação de normas, regulamentos, manuais técnicos e comunicações que formalizam o comportamento, que desta forma exige um mínimo de habilidades e treinamento; o trabalho, as atividades ou as tarefas são comumente agrupadas por funções, contando com unidades operacionais extensas; o poder é relativamente centralizado verticalmente, de cima para baixo, para a tomada de decisão, e existe uma descentralização horizontal limitada, com nítida distinção entre linha e assessoria. Para Neves (2001, p. 495) a Burocracia Mecanicista apresenta: “Elevada complexidade, formalização e centralização [...] (e) procura obter a eficiência à custa da estandardização dos procedimentos, para controlar o trabalho altamente dividido e especializado”.

No Núcleo Operacional as tarefas executadas são repetitivas, rotineiras, simples, em alguns casos a ponto de despersonalizar o trabalhador. Para a execução das tarefas, exige-se um mínimo de formação e de treinamento, e os postos de trabalho são estreitamente definidos e especializados, tanto vertical quanto horizontalmente. No Centro Operacional, o fluxo de trabalho é muito racionalizado e a

divisão do trabalho bastante acentuada. A concepção-chave é a formalização de comportamento. O Núcleo Operacional tem a sua autonomia reduzida pelo alto nível de padronização dos processos e a supervisão direta dos superiores imediatos, e é também reduzida devido ao alto grau de standardização.

Na Burocracia Mecanicista, a Linha Intermediária é altamente elaborada, desenvolvida e é nitidamente diferenciada por unidades funcionais. Cabe aos gerentes da Linha Intermediária: a) tratar dos problemas entre os trabalhadores altamente especializados que não podem ser tratados pelo ajustamento mútuo, uma vez que a comunicação informal da Linha Intermediária é inibida por standardização maciça; b) atuar no papel de interligação com os analistas da Tecnoestrutura, responsáveis pela padronização, com a finalidade de incorporar os padrões nas Unidades Operacionais; c) servir de apoio ao fluxo vertical de informação na estrutura, levando informações à hierarquia ascendente, elaborando planos de ação no sentido descendente da Linha Hierárquica.

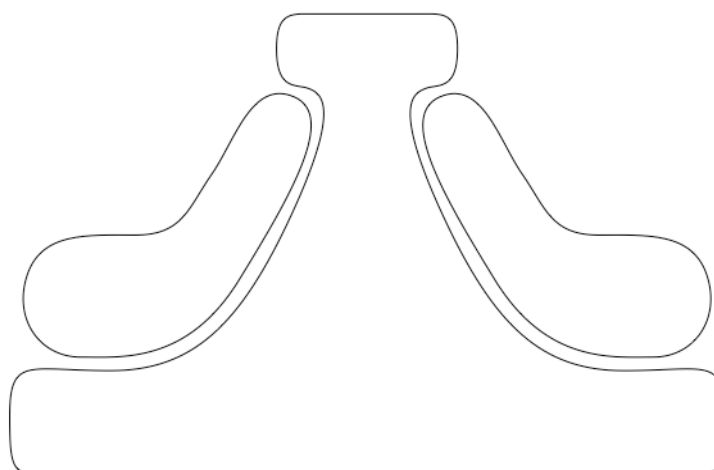
Assim, não restam dúvidas de que, nesta configuração, a Tecnoestrutura assume um papel privilegiado, como parte-chave, pois é responsável pela abundância e proliferação de regras e regulamentos que influem em toda a estrutura da Burocracia Mecanicista. A comunicação formal é priorizada em todos os níveis e a tomada de decisão tende a seguir a cadeia formal de autoridade. É a configuração que mais enfatiza a divisão do trabalho e a diferenciação entre as unidades, em todas as suas formas. Assim, a Burocracia Mecanicista é uma estrutura dominada por uma obsessão – o controle. Seu intuito é a todo custo evitar a incerteza, para que a Burocracia possa funcionar sem interrupções e sem deslizes, e elaborar um sistema de controle para conter os conflitos existentes, que são abundantes, em virtude da sua arquitetura. Para Neves (2001, p. 495) a Tecnoestrutura é “a componente encarregue de normalizar, por meio de procedimentos, todo o funcionamento da organização”.

O Apoio Logístico assume uma certa importância nessa estrutura, devido à obsessão pelo controle, e se apresenta extensa e altamente

especializado e diferenciado por Unidades Funcionais. Nessa estrutura é mais importante “produzir”, “fabricar” do que “comprar” ou “terceirizar” os serviços de que necessita, pois assim poderá reduzir as incertezas externas e minimizar as interrupções no sistema de fluxos de trabalhos.

O Vértice Estratégico detém um poder considerável e sua principal preocupação é manter a orquestra burocrática continuamente afinada. É responsável pela elaboração do plano estratégico geral da empresa, pois seus gerentes são verdadeiramente os generalistas na estrutura e, assim, os únicos capazes de ter uma visão geral do funcionamento e dos objetivos da organização. Na Burocracia Mecanicista (Figura 2), o poder formal está concentrado na Cúpula Estratégica; dessa forma, a elaboração da estratégia é claramente uma atividade de cima para baixo.

Figura 2 – Burocracia Mecanicista



Elaborado por Ubiratã A. M. de Araujo/2006
(MINTZBERG, 1999)

As condições de existência da Burocracia Mecanicista, pelas suas próprias características, têm de ser, em primeiro lugar, as de um ambiente simples e estável. Além disso, ela é típica de organizações maduras, grande o suficiente para justificar que o volume de trabalho operacional seja repetitivo e padronizado, e ter longevidade suficiente

e condizente com os padrões e normas que as Organizações utilizam. Assim, verificamos que as empresas de serviços, as ditas “burocracias dos colarinhos brancos”, utilizam-se dessa estrutura; entre elas, as cadeias hoteleiras.

Acompanhando Mintzberg (1999, p. 357-360), podemos verificar que o hotel apresenta um trabalho operacional rotineiro, repetitivo e muito formalizado. Suas estruturas estão intimamente ligadas às suas instalações físicas, que são permanentes. A partir daí, o sucesso do hotel dependerá principalmente da eficácia com que conseguirá regularizar suas operações para a satisfação de seus hóspedes.

Quando um conjunto integrado de tarefas simples e repetitivas deve ser realizado de forma precisa e constante por indivíduos, a Burocracia Mecanicista é a estrutura mais eficiente, a única concebível. No entanto, apresenta determinadas desvantagens, que o próprio autor chamou de “buiopatologias” (Mintzberg, 2001, p. 255). As que mais se destacam são:

- tratamento das pessoas como “meios”, instrumentos e como classes de posições e funções, muito mais que indivíduos, tendo como consequência a destruição do significado do trabalho em si;
- a democratização não é capaz de eliminar o conflito latente na Burocracia Mecanicista, que apresenta de um lado a eficiência da engenharia e de outro a satisfação do indivíduo;
- a quase ausência da comunicação informal, a alta especificidade das funções e o trabalho individualizado impedem a coordenação, incentivando a existência de impérios privados;
- o fluxo de informações gerenciais hierarquia acima passa por diversos níveis e agrega outras informações. Isso faz com que a Cúpula Estratégica receba informações filtradas, atrasadas e muitas vezes inadequadas, irrelevantes e abstratas, nas quais o gerente do topo não pode confiar. Esse

procedimento atrapalhará a qualidade das decisões a serem tomadas e tornará a Burocracia Mecanicista mal preparada para mudar de estratégia, pois é uma organização voltada para desempenho, e não para solução de problemas, dado que seu forte é a eficiência, e não a inovação. São organizações desenhadas para missões específicas, predeterminadas e para funcionarem de forma bem alinhada e cuidadosamente ordenada.

c) Burocracia Profissional ou Organização Profissional. As organizações podem ser burocráticas sem ser centralizadas. Para Mintzberg (1999, p. 379): “As organizações acabam, por conseguinte, por se voltar para o mecanismo de coordenação que lhes permite ao mesmo tempo a centralização e a descentralização – a standardização das qualificações”. Assim, a Burocracia Profissional se apoia na competência, nos conhecimentos e na padronização das habilidades dos peritos e especialistas – os profissionais – e na doutrinação. Estes adquirem suas qualificações, via de regra, fora das organizações, nas universidades, nos institutos politécnicos, nas escolas técnicas e em instituições autônomas reconhecidas, como associações de classe, sindicatos, que formam profissionais com competências e habilidades específicas. Esses profissionais também são treinados dentro das organizações, sob a supervisão de profissionais mais antigos, com a finalidade de colocarem em prática os conhecimentos e habilidades aprendidos fora. O treinamento interno objetiva, ainda, o processo de socialização dos novos membros e completa a aprendizagem das normas da profissão. O processo de aprendizagem e formação profissional é constante, ao longo da vida.

d) Estrutura Divisionalizada ou Organização Diversificada. Por não ser uma estrutura completa, ela se diferencia das anteriores e, ao mesmo tempo, essa passa a ser a sua característica fundamental. É uma estrutura que se sobrepõe às outras estruturas. Suas características mais marcantes são:

- ✓ cada unidade é chamada de “divisão”, que tem uma estrutura própria e responde ao escritório central, chamado de “matriz”;

- ✓ as divisões são criadas com a finalidade de atender a mercados distintos;

- ✓ as divisões podem aumentar ou diminuir do ponto de vista numérico;

- ✓ possuem suas próprias funções operacionais, agindo de forma autônoma; sem a necessidade de uma coordenação entre si, agem independentemente; e,

- ✓ finalmente, são responsáveis diretas pelas estratégias dos serviços e mercados colocados sob suas responsabilidades.

Verificamos que a principal tarefa da matriz é o controle do desempenho das divisões. De um modo geral verificamos que a Estrutura Divisionalizada pode ser superposta a qualquer outra configuração. No entanto, ela trabalha melhor com as estruturas da Burocracia Mecanicista em suas segmentações. Cada divisão é planejada com base na configuração existente na Burocracia Mecanicista e é tratada como um sistema integrado único, que comporta um conjunto coerente de objetivos.

e) Adhocracia ou Organização Inovadora. Para Mintzberg (1999, p. 458): “A inovação sofisticada requer uma quinta configuração estrutural, muito diferente das outras, que permite reunir peritos provenientes de disciplinas diversas em grupos de projecto *ad hoc* que trabalham sem atritos”. A Adhocracia é uma estrutura típica dos meios complexos e com elevado grau de sofisticação que exige profissionais altamente qualificados e especializados trabalhando em equipes transdisciplinares para atingir um objetivo inovador e específico. Entendemos aqui inovação como “entrar em ruptura com as rotinas estabelecidas” (MINTZBERG, 1999, p. 458).

f) A Organização Missionária. É a organização que é dominada pela sua ideologia, seus membros são encorajados a se unir e, portanto, existe a tendência de haver uma divisão não muito rígida de trabalho, pouca especialização de cargos (MINTZBERG, 2001, p. 155).

O que a mantém unida é a padronização de suas normas, comportamentos, procedimentos; o compartilhamento, entre seus membros, de seus valores e crenças; e da sua eficiente doutrinação.

g) A Organização Política. É uma configuração que tende a surgir quando não há dominação de nenhuma atração em particular. Caracteriza-se pelo que lhe falta: não há nenhuma parte dominante, nenhum mecanismo de coordenação e nenhuma forma estável de centralização ou descentralização (MINTZBERG, 2001, p. 156).

Para o autor, as cinco primeiras configurações parecem ser as formas mais comuns de configuração organizacional e as duas últimas (Missionária e Política) parecem ser forçosamente as formas menos comuns.

Após este estudo sobre as configurações organizacionais elaboradas por Henry Mintzberg, ratifica-se a pergunta que o autor (1999, p. 497) faz a si mesmo: “Será que qualquer dessas cinco configurações existe realmente?” O próprio Mintzberg considera a pergunta estranha, dado o propósito inicial de seu livro. E é ele quem responde:

Num certo sentido, as cinco configurações estruturais puras não existem. No final das contas, são apenas palavras e diagramas traçados no papel e não a realidade propriamente dita. [...] (As cinco configurações) constituem uma teoria, e cada teoria, necessariamente, simplifica e, por conseguinte, deforma a realidade. (MINTZBERG, 1999, p. 495).

Na realidade, em sua maioria, as organizações atuais apresentam um elevado grau de complexidade organizacional, muito além do que qualquer uma dessas configurações apresenta configurações que não devem ser consideradas literalmente em suas condições de aplicabilidade. Mas Mintzberg (1999, p. 495) alerta que elas não devem ser rejeitadas, pois “é o mais importante, termos na cabeça simplificações compreensíveis – conceitos, modelos, teorias – que nos permitem catalogar os nossos dados e a nossa experiência”.

Considera-se-á essa premissa de Mintzberg, na presente tese, adotando-se o seu modelo – configuração – para o estudo sobre a Organização Hoteleira.

Não há uma tipologia pura sobre os modelos organizacionais. Neste trabalho, identifica-se a “**Burocracia Mecanicista ou Organização Maquinal**”, como a que, talvez, melhor expresse a realidade organizacional do sistema hoteleiro do Brasil.

Os procedimentos continuam sendo feitos segundo o paradigma taylorista/neotaylorista. É um sistema rígido em que as pessoas envolvidas não tendem a usar a criatividade para a execução das suas tarefas.

3.4 Burocracia e Administração

O pensamento sociológico de Weber sobre Burocracia começou a influenciar a Teoria da Administração por volta das décadas de 1940/50, quando os pressupostos das abordagens clássicas, a Teoria Científica do Trabalho e a Teoria Administrativa foram considerados incompletos e insuficientes, teórica e empiricamente, e as teorias oponentes a elas, as Teorias das Relações Humanas, lutavam entre si pela conquista do espaço e não apresentavam uma abordagem global e integrada para a administração das organizações. Com isso, as duas abordagens apresentavam sinais de declínio. Para Etzioni(1967, p. 65):

A Administração Científica e a escola de Relações Humanas foram, em muitos sentidos, diametralmente opostas. [...] A Administração Científica supunha que a organização mais competente seria, também, a mais satisfatória, pois poderia aumentar ao máximo tanto a produtividade quanto o pagamento do trabalhador. [...] A teoria de Relações Humanas supunha que a organização mais satisfatória deveria ser a mais competente. Sugeriu que os operários não se dariam bem em organizações frias, formais e “racionalis” que satisfizessem apenas suas necessidades econômicas.

Há outros aspectos que devemos considerar, pois favoreceram a adoção da burocracia como uma teoria ou estratégia para a administração das organizações modernas. São eles:

1) A necessidade de utilização de um modelo teórico racional/ organizacional capaz de abranger todas as variáveis envolvidas, negligenciadas pelas abordagens anteriores, bem como o comportamento dos membros dela participantes, e aplicável não somente a empresas, mas a todas as formas de organização humana.

2) O crescente tamanho e complexidade das empresas passou a exigir modelos organizacionais mais bem definidos. As grandes empresas passaram a depender de sua organização, administração e de um contingente numeroso de pessoas com diferentes formações e habilidades, realizando tarefas, atividades e serviços específicos e diferentes em diversos setores e níveis hierárquicos. E tudo isso feito de forma conjugada.

3) O ressurgimento, principalmente nos Estados Unidos, das teorias sociológicas de Weber sobre a Burocracia.

A Sociologia da Burocracia propõe um modelo integrado de organização e as empresas não tardaram a aplicá-lo em sua estrutura organizacional, proporcionando a base para o surgimento da Teoria da Burocracia na Teoria Geral da Administração (CHIAVENATO, 2003, p. 2, v. 2, 2002, p. 304)

Julga-se apropriado incluir a burocracia, por suas características, na abordagem ou perspectiva clássica, junto com a Teoria Científica do Trabalho e a Teoria da Administração.

Identificaram-se várias denominações para a abordagem da burocracia, dentre as quais merecem destaque: Administração Burocrática, Escola Burocrática, Organização Burocrática e Teoria da Burocracia, expressões que serão conservadas ao longo deste trabalho em respeito aos seus autores. Como as teorias estudadas, a da Burocracia deixou vários seguidores.

A Burocracia é a organização racional, eficiente e técnica por excelência. E, para alcançar essa racionalidade, eficiência e tecnicidade, precisa detalhar e documentar de forma escrita, antecipada e minuciosamente, como as coisas serão feitas.

No pensamento weberiano, a Burocracia, como forma de Organização, apresenta as seguintes características:

a) Funções definidas por lei – Para Weber: “todo o direito, mediante pacto ou imposição, pode ser estatuído de modo racional [...] com a pretensão de ser respeitado ao menos pelos membros da associação [...]” (WEBER, 2000, p. 142).

A burocracia é ligada por normas e regulamentos, previamente estabelecidos e minuciosamente descritos, de como tudo deverá funcionar. Essas normas e regulamentos podem ser administrativos ou diretivos, atendendo a todas as áreas de forma exaustiva e unívoca, induzindo o comportamento de seus funcionários à standardização e à formalização.

A existência de normas e regulamentos rigorosos economiza esforços, facilita a padronização, estabelece quais as atividades e serviços a serem executados pelos funcionários, permite que eles sejam livres e obedeçam tão somente às obrigações objetivas de seus cargos e, também, que não sofram arbitrariedades.

Para Weber, a necessidade de haver normas e regulamentos escritos decorre da correta e sistemática interpretação das normas e da imposição de regras, o que não acontece com a comunicação oral.

b) Hierarquia de autoridade. É um elemento que se considera importante na teoria weberiana. Para Weber, é “o princípio da hierarquia oficial, isto é, de organização de instâncias fixas de controle e supervisão para cada autoridade institucional, com direito a apelação ou reclamação das subordinadas às superiores” (WEBER, 2000, p. 143).

Nessa perspectiva: “a burocracia é estabelecida segundo o princípio da hierarquia. A autoridade é exercida e legitimada pelas diferenças nas funções hierárquicas que correspondem a cada cargo” (FERREIRA, 2001, p. 24).

Cada posição (cargos e funções) na hierarquia organizacional é clara e bem definida por regras, normas e regulamentos que, por sua vez, estabelecem as responsabilidades (os direitos e deveres), que delegam autoridade, e também estabelecem os privilégios. A organização burocrática se assemelha a uma pirâmide; é a departamentalização horizontal e vertical da organização. Decorre daí

a necessidade da hierarquização da autoridade. Podemos dizer que é uma dominação legal, no sentido de outorgar às pessoas investidas da autoridade um poder de coação sobre os subordinados e também de fornecer os meios coercitivos capazes de impor a disciplina. O indivíduo que possui autoridade dentro da organização só a possui como ocupante de determinado cargo, ou seja, seus subordinados não lhe devem obediência como indivíduo, mas estão subordinados a uma ordem impessoal para a qual se orientam suas ações. Assim, o poder de cada pessoa é impessoal e deriva do cargo que ocupa e das funções que desempenha.

c) Avaliação e seleção dos funcionários. Esse elemento na teoria burocrática weberiana trata das questões relativas ao recrutamento e à seleção dos profissionais que farão parte da Organização. Nos pressupostos weberianos: “só estão qualificados à participação no quadro administrativo de uma associação os que podem comprovar uma especialização profissional, e só estes podem ser aceitos como funcionários” (WEBER, 2000, p. 143). Na burocracia, o critério para a seleção, avaliação e admissão de pessoas é baseado na sua formação formal, no mérito de seu desempenho e conhecimentos (meritocracia) e na sua competência técnica, e não em preferências pessoais, como etnia, gênero, crenças religiosas, ideológicas ou políticas e classe social ou mesmo critérios particulares e arbitrários. Trata-se, portanto, de critérios racionais e universais, isto é, válidos para todos os cargos e funções organizacionais em uma determinada empresa. Válidos também para as promoções e transferências de funcionários. E, para a aplicação desses critérios, tornam-se necessárias a realização de exames, testes, concursos e a avaliação de títulos e diplomas.

Segundo o ponto de vista de Weber, a especialização técnica é um dos fatores fundamentais na distinção de uma organização burocrática das demais organizações. Verificamos que: “A razão decisiva do avanço da organização burocrática sempre foi a sua superioridade puramente **técnica** sobre qualquer outra” (grifo do autor) (WEBER, 2000, v. 2, p. 212).

d) Relações sociais de tipo formal. Nas organizações, as relações sociais são necessariamente formais e impessoais. Max Weber deixa bem clara essa questão quando afirma:

A burocracia em seu desenvolvimento pleno encontra-se, também, num sentido específico, sob o princípio *sine ira ac studio*. [...] com tanto maior perfeição quanto mais se “desumaniza”, vale dizer, quanto mais perfeitamente consegue aquela qualidade específica que é louvada como sua virtude: a eliminação do amor, do ódio e de todos os elementos sentimentais, puramente pessoais e, de modo geral, irracionais [...]. (WEBER, 2000, v. 2, p. 213).

Neste sentido, não há informalidade, reina a impessoalidade. Pois “o caráter formal e estandardizado das relações sociais de tipo burocrático leva a que os funcionários se comportem de forma a cumprir e a executar com a eficiência devida tarefas e funções que os seus cargos estipulam” (FERREIRA, 2001, p. 25).

As relações sociais de tipo informal não foram previstas por Weber, ou seja, não foram consideradas nas consequências desejadas das organizações. A organização burocrática não reconhece pessoas como pessoas, mas como ocupantes de cargos e de funções, isto é, como funcionários.

A responsabilidade e a confiança depositadas no burocrata permitem que a estrutura burocrática exerça sobre ele uma constante e metódica pressão. Temos, então, as regras, normas técnicas e os manuais de procedimentos que regulam a conduta desses funcionários cujas atividades e serviços devem ser executados de acordo com as rotinas e procedimentos previamente fixados e determinados. Não há espaço para a oralidade (comunicação oral), pois sua fragilidade comunicacional é notória quando existe a necessidade de manter uma interpretação sistemática e coerente de normas, de regras e de manuais técnicos e diretivos.

e) Remuneração regular dos funcionários. A respeito dessa característica burocrática, Weber observa que: “O funcionário costuma receber uma remuneração, em forma de um salário quase sempre fixo, e assistência para a velhice, em forma de pensão” (WEBER, 2000, v. 2,

p. 204). Em outra passagem, afirma que: “são remunerados com salários fixos em dinheiro, na maioria dos casos com direito a aposentadoria (...)” (WEBER, 2000, v. 1, p. 144).

f) Separação da propriedade e do cargo. É de fundamental importância na burocracia que haja claramente a separação entre a propriedade e a administração. Os membros do corpo administrativo, os burocratas, devem estar completamente separados da propriedade dos meios de produção. Weber acrescenta outro fator, que é a separação entre a residência pessoal do burocrata e a organização, quando afirma que: “Aplica-se o princípio da separação absoluta entre o patrimônio (ou capital) da instituição (empresa) e o patrimônio privado [...]” (WEBER, 2000, v. 1, p. 143).

g) Carreira regular dos funcionários. Sobre este aspecto, Weber considera que o funcionário tem: “uma perspectiva de uma carreira: ‘progressão’ por tempo de serviço ou eficiência, ou ambas as coisas [...]” (WEBER, 2000, v. 1, p. 144). Nas organizações “a profissão do funcionário de tipo burocrático pressupõe um emprego fixo e uma carreira regular” (FERREIRA, 2001, p. 25).

Após essa passagem pelos principais fatores que identificam a burocracia, podemos arrolar determinadas características exigidas do funcionário, segundo Weber (2000, v. 1, p. 144-145, v. 2, p. 200-204) tais como:

- 1) Exercer seu cargo como profissão única ou principal. Seu cargo deve ser a única e a principal atividade dentro da organização, tomando todo o seu tempo de permanência nela. Exige do funcionário um dever de fidelidade em troca de uma existência assegurada. O cargo é a profissão.

- 2) Ser um especialista, ter uma qualificação profissional demonstrada mediante prova e certificada por diploma. Para Motta e Bresser-Pereira (2004, p. 19), o administrador profissional é, antes de tudo, um especialista.”. Os mesmos autores enfatizam que só a especialização não é o suficiente; devem conhecer também o sistema, pródigo em normas, diretrizes e rotinas.

3) Ser assalariado, recebendo um salário compatível com o cargo que ocupa. O salário fixo é normal. Também normal é o salário em dinheiro; o funcionário não é agraciado com títulos e honrarias ou recebe sua remuneração em mercadorias.

4) Ser admitido ou demitido, nomeado ou promovido por um superior hierárquico. A nomeação por contrato, portanto, a livre seleção, é um elemento essencial da burocracia moderna. Um funcionário eleito pelos dominados deixa de ser uma figura puramente burocrática.

5) Ocupar um cargo por tempo indeterminado. Não que o cargo seja vitalício, mas sim, porque o funcionário necessita de uma estabilidade funcional para o exercício das suas funções e não há nenhuma regra ou norma que estabeleça o tempo de permanência no cargo ou mesmo na organização. Há também a necessidade de uma garantia jurídica contra afastamento do cargo ou a transferência para outro, arbitrariamente realizados. Mas o funcionário não tem um “direito de posse” em relação ao cargo que ocupa. Ele não poderá trocá-lo, vendê-lo, alugá-lo ou mesmo transferi-lo em forma de herança. O funcionário poderá ser demitido ou transferido somente em concordância com as regras e normas preestabelecidas e vigentes.

6) A “progressão” (promoção) do burocrata para uma faixa hierárquica superior está condicionada ao seu tempo de serviço ou a sua eficiência (mérito, capacidade e competência), ou ambas, dependendo do critério dos superiores.

7) Demonstrar fidelidade ao cargo e identificar-se com os objetivos da organização, o “dever de fidelidade”. Impessoalidade no exercício de suas atividades. A burocracia em primeiro lugar.

8) Não possui a propriedade dos meios de produção e administração. Ele a administra em nome de terceiros e trabalha em “separação absoluta dos meios administrativos”.

h) Divisão do trabalho. Está intimamente relacionada com a especialização e a profissionalização das atividades organizacionais. Neste caso, “o desempenho de cada cargo por parte dos funcionários

burocráticos pressupõe uma grande especialização na execução das tarefas e funções. A divisão do trabalho traduz-se por uma [...] racionalidade comportamental dos funcionários [...] (FERREIRA, 2001, p. 25). A divisão do trabalho e sua especialização, além de tornarem o trabalho humano intercambiável e estandardizado, também contribuem para o aumento da produtividade do trabalho e para a eficiência da organização burocrática. A especialização, decorrente da divisão do trabalho, conduz a formas mais eficazes de executar cada aspecto do trabalho global de uma organização. O funcionário deve conhecer suas funções e os meios para melhor executá-las e ter clareza dos seus limites. Esses fatores (divisão do trabalho e especialização) acarretam uma previsibilidade comportamental dos funcionários.

Não se deve esquecer de que esses elementos caracterizadores de uma burocracia foram formulados por Weber como um tipo ideal e em uma perspectiva histórica das práticas gerenciais de sua época, em que predominava no mundo ocidental o chamado capitalismo avançado, já que Weber desenvolveu a sua teoria sobre a burocracia nos finais do século 19 e começo do século 20.

Considere-se ainda que a perspectiva analítica de Weber sobre a burocracia foi a sociológica. Assim sendo, não teve nenhuma intenção de oferecer um receituário pronto de soluções administrativas, mas sim, uma posição científica de analisar, interpretar e compreender uma determinada realidade social. Os estudiosos das organizações a transformaram em princípios administrativos.

Além disso, o modelo burocrático proposto por Max Weber é do tipo ideal, portanto, é uma grade metodológica, uma ferramenta de trabalho abstrata, e não encontrada no seu estado puro. Não é uma teoria que tem um fim em si, como queriam os estudiosos organizacionais. Não é uma teoria específica para as organizações, mas sim, uma teoria social que envolve a sociedade como um todo. Nesse sentido, é inegável a sua contribuição sociológica para a Teoria Geral da Administração, que até então era regida pelo tecnicismo árido. Não era, portanto, um modelo prescritivo que oferecia receitas prontas, mas, sim, um modelo interpretativo e compreensivo.

Outros fatores favoreceram o surgimento da burocracia nas organizações, tais como a necessidade de ordem e precisão observadas pelas organizações; e, pelo lado dos trabalhadores, a busca de um tratamento justo e imparcial por parte da organização; a preocupação em combater o nepotismo, o constrangimento e os julgamentos tendenciosos e parciais da administração. Assim, a Teoria da Burocracia viria a satisfazer essa necessidade da administração organizacional, pois as teorias anteriores não se mostraram adequadas a essa nova situação organizacional e à nova ordem mundial. A burocracia, na sua racionalidade instrumental, proporcionou às empresas modernas as ferramentas necessárias para uma estruturação organizacional competente, pois foi considerada a eficiência por excelência.

Contudo, a burocracia weberiana, como as teorias de administração que a antecederam, também foi alvo de críticas. Os aspectos visados foram, de modo geral, denominados disfunções ou síndromes de burocratização. Neste trabalho não se abordarão tais aspectos.

Como vantagens da Administração Burocrática sobre as outras formas de organização, os autores destacam as seguintes:

1. Racionalidade instrumental em relação aos meios adequados e aos fins da organização;
2. Precisão na definição e delimitação da posição hierárquica, do cargo e da operação, pelo conhecimento exato dos direitos e deveres;
3. Rapidez nas decisões, pois cada um conhece o que deve ser feito, quando deve ser feito, como deve ser feito e por quem, e as ordens e papéis tramitam por meio de canais conhecidos e previamente estabelecidos;
4. Univocidade da interpretação garantida pelas regras, normas e regulamentações específicas (técnicas) e escritas. Por outro lado, a informação é discreta, pois é fornecida apenas a quem deve recebê-la;
5. Uniformidade de rotinas e procedimentos, que favorece a standardização, redução de custos e de erros, pois os procedimentos

são definidos por escrito (manuais, normas técnicas) e os funcionários são considerados especialistas;

6. Continuidade da organização por meio da substituição do pessoal que é afastado. Além disso, os critérios de seleção, escolha, admissão e promoção do pessoal baseiam-se no conhecimento formal, nas habilidades e na competência técnica;

7. Redução do conflito entre as pessoas, pois cada funcionário conhece aquilo que se exige dele e quais são os limites entre as suas responsabilidades e as dos outros;

8. Constância e homogeneização nos procedimentos, pois os mesmos tipos de decisão devem ser tomados nas mesmas circunstâncias;

9. Subordinação dos mais novos aos mais antigos e dos inferiores aos superiores dentro de uma forma estrita e bem conhecida, de modo que o superior possa tomar decisões que afetem o nível inferior;

10. Confiabilidade, pois o negócio é conduzido de acordo com regras conhecidas. As decisões são previsíveis e o processo decisório, por ser despersonalizado no sentido de excluir sentimentos irracionais, como o amor, raiva e preferências pessoais, elimina a discriminação pessoal;

11. Benefícios para todas as pessoas na organização, pois a hierarquia é formalizada, o trabalho é dividido de maneira ordenada, as pessoas são treinadas para se tornarem especialistas em seus campos particulares, podendo seguir uma carreira na organização em função da sua educação formal, de seu mérito pessoal e da sua competência técnica;

Nessas condições, o trabalho é racional, profissional e eficaz. O nepotismo, o clientelismo e as arbitrariedades são evitados e as condições de trabalho favorecem a moralidade econômica e dificultam a corrupção. A equidade das normas burocráticas, quase sempre baseadas em padrões universais de justiça e de tratamento igualitário, tem a virtude de assegurar cooperação entre grande número de pessoas sem que elas se sintam necessariamente cooperadoras, mas se sintam seguras.

Estudiosos da burocracia, como Motta e Vasconcelos, consultaram outros autores, que também interpretaram os conceitos de Weber e verificaram as vantagens da burocracia, bem como a sua longevidade, e apontam os seguintes aspectos:

- 1) o predomínio da lógica científica sobre a lógica “mágica”, “mística” ou “intuitiva”;
- 2) a consolidação de metodologias de análise “racionais”, visando ao aprimoramento dos processos de produção;
- 3) a profissionalização das relações de trabalho e a consolidação de uma lógica visando garantir a igualdade de todos perante as regras, reduzindo os favoritismos e clientelismos das corporações de ofício;
- 4) a formalização das competências técnicas, permitindo evitar as perdas e desperdícios próprios da tradição oral das comunidades artesanais e sociedades baseadas no costume e na tradição;
- 5) o isomorfismo: a estrutura burocrática impessoal, dado o seu alto grau de formalização, modelo mais fácil de ser transposto para outras sociedades e incorporado por culturas diferentes, em países distintos, o que permite a expansão de negócios, facilita a comunicação e permite o comércio global (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 140-141).

Estabelece-se, portanto, como conceito básico de Burocracia (Organização burocrática, Administração burocrática) o seguinte: consiste em uma organização humana de caráter administrativo cuja autoridade é baseada na legalidade; a burocracia busca, por meios racionais e adequados, atingir com eficiência os objetivos instituídos. O sistema burocrático racional weberiano pressupõe a hierarquia e o processo de controle. Neste contexto, não se pode esquecer a questão da formação dos recursos humanos. Talvez aqui possa haver uma aproximação entre a Teoria Administrativa e o paradigma do chamado Capital Humano.

Capítulo 4 – A trajetória da educação superior profissionalizante e da hospitalidade no Brasil

A finalidade deste capítulo é oferecer uma visão panorâmica do contexto econômico, cultural, político e social que propiciou as condições necessárias ao desenvolvimento da educação superior profissionalizante na sociedade brasileira, bem como conhecer de forma sucinta a trajetória histórica dos meios de hospedagem no Brasil. Para isso, nossa pesquisa priorizou a educação superior tecnológica, circunscrita no cenário da ordem social e econômica.

Ao traçar a história, mais do que uma análise diacrônica, o que se pretende é fazer emergir a relação entre o desenvolvimento econômico, o tecnológico e o educacional. Essa perspectiva se encontra presente nos clássicos da sociologia. Como em Marx, Durkheim e Weber, à medida que ocorre o progresso econômico e tecnológico, faz-se necessário o incremento da educação.

Segundo especialistas da educação no Brasil, o sistema escolar decorre da complexidade da modernização da sociedade. Como explicita Azevedo (1963 apud PEREIRA; FORACCHI, 1969, p. 139):

[...] se os sistemas escolares correspondem às formas mais evoluídas da sociedade, eles trazem sempre, na sua estrutura, a marca das diferentes formas sociais, e, portanto, da densidade da sociedade, de sua heterogeneidade, do grau ou da qualidade de sua organização.

Sem entrar na discussão evolucionista ou de progresso, deseja-se destacar que a educação ganha complexidade à medida que a sociedade se desenvolve, a ponto de se instituir o sistema escolar. Esse sistema se altera pelas mesmas perspectivas de mudança dos sistemas econômico, jurídico e político. Se as práticas de educação sempre existiram, o mesmo não ocorre com o sistema escolar, que é próprio das sociedades complexas.

O fundo histórico tem por finalidade iluminar o objeto de pesquisa de campo, que foi organizado, também, pela ótica de *cross-sections* ou de estudos transversais. Deste modo, cruzadas as informações em tabelas de contingência, pudesse chegar a avaliações mais precisas dos grupos ou indivíduos envolvidos nesta pesquisa. Nessa linha, percorre-se um caminho que tem início no período Colonial, para compreender a relação entre desenvolvimento econômico e educação, em vista da formação do capital humano e da empregabilidade, particularmente no campo da hotelaria.

Prioriza-se o período republicano, por ser mais relevante em uma discussão sobre a temática da educação no Brasil. O surgimento e a implantação dos cursos superiores em hotelaria, no Brasil, ocorreram nos anos 70, momento de crescimento da demanda turística e da expansão do setor hoteleiro. Para contextualizar a novidade da hotelaria no campo da educação, procurou-se resgatar os aspectos históricos mais significativos da trajetória da educação superior profissional no país.

Um questionamento que se pode acrescentar para melhor compreender a questão da formação superior profissionalizante é – o que vem a ser um ensino de qualidade? Certamente pode-se apoiar em Paulo Freire perguntando “A serviço de quem estaria essa Educação?” Pode-se, a partir desta premissa freiriana, indagar – a serviço do mercado? Do indivíduo? Da sociedade? Ou da humanidade?

O que a história tem demonstrado é que a educação superior brasileira privilegia uma determinada classe social em detrimento de outra. Os filhos da classe dominante sempre tiveram e têm acesso às melhores universidades, enquanto que os filhos das classes de baixa renda têm acesso a uma educação — não só a superior — de segunda categoria.

4.1 A Educação Profissionalizante no Brasil

Assim, da Colônia à Nova República⁸, o que se percebe é que, com as mudanças econômicas, políticas e sociais, a forma de acesso à educação superior vem se alterando gradativamente.

4.1.1 Apontamentos sobre a educação profissionalizante no Brasil Colônia

No início do período Colonial, a economia brasileira tinha como característica o modelo agrário-exportador dependente e, (FAUSTO, 2000; FURTADO, 2005; PRADO JR., 1970), portanto, a educação profissional só poderia ser pensada em termos artesanais, domésticos e agrícolas. A condição de dependência condicionava a formação educacional no Brasil a submeter-se à política colonial.

A educação desenvolvida pelos religiosos jesuítas, em benefício da população livre, era inicial e elementar, isto é, destinava-se basicamente ao ensino da leitura e escrita e a contar. Para a população livre dos centros urbanos, aqueles que não pertenciam à aristocracia rural ou à nobreza local, e que estavam interessados em uma profissionalização, havia a Escola de Artes e Edificações Militares, na Bahia, e o Curso Superior de Engenharia Militar, no Rio de Janeiro. (AZEVEDO, 1963; HOLANDA, 1967).

Desse modo, até o século 17, em uma realidade na qual a indústria era praticamente inexistente, a elite brasileira, além de receber orientação com base na literatura antiga e na língua latina,

⁸ O designativo rapidamente revelou seu pendor meramente propagandístico e carente de conteúdo. Politicamente, a “Nova República” não era tão “nova” assim, já que várias oligarquias continuavam intocadas, um dos motivos do *slogan* não se sustentar conceitual e ideologicamente. A Nova República teria tido início com o fim do regime militar, em 1985, e a eleição, ainda indireta, via Congresso Nacional, de Tancredo Neves (1910-1985), presidente que não chegou a assumir o poder.

devia complementar seus estudos na Universidade de Coimbra ou em outro país europeu. Uma das finalidades dessa formação era a valorização do trabalho intelectual sobre o manual o que resultava em exercer um domínio sobre os escravos e a população iletrada.

A educação profissional, no entanto, era alvo de preconceito, pois se sustentava sobre o conceito de trabalho e os sentidos relacionados a ele, como o da relação de subordinação a um patrão. Por outro lado, fator de maior peso contra o trabalho, é que este era diretamente relacionado ao escravo, uma atribuição que justificava a existência deste último e o distanciava do cidadão livre. No entanto, a partir da metade do século 18 uma nova perspectiva passou a orientar a trajetória da educação profissional no Brasil.

No período pombalino (1760-1808), com a expulsão dos jesuítas que dominavam o cenário da educação nacional, o sistema educacional colonial se desarticulou por completo. Como se pode constatar, tais mudanças educacionais estão diretamente ligadas às mudanças econômicas e políticas.

Com o estabelecimento do aparelho administrativo, a nova realidade social e econômica passou a exigir mão de obra com certo preparo. Nesse sentido, a educação primária foi incentivada, com a finalidade de prover de recursos humanos a administração colonial. Entretanto, as bases do sistema educacional continuaram sendo as mesmas, com uma educação formal elitizante e outra profissionalizante, destinada aos desfavorecidos. Já o ensino superior era realizado em Portugal, e acessível apenas aos filhos das elites. A educação profissional estava intimamente ligada aos trabalhos manuais, com um caráter fortemente moralista, porque orientada para combater a vadiagem, ou assistencialista, para propiciar alternativas de sobrevivência aos órfãos e desassistidos da sorte.

A educação profissional nasce, portanto, sob a égide do moralismo, do assistencialismo e do preconceito, considerando-se que a educação no período Colonial se assentava sobre a base de pedualismo marcante. De um lado, a educação acadêmica, destinada

aos membros das elites, que detinham o poder econômico e político no governo da colônia. E, do outro, desvinculada da educação formal, a educação profissional, reservada às classes menos favorecidas da sociedade, aos meninos desvalidos, que tinham poucas possibilidades de acesso a uma educação formal e que necessitavam ingressar no mercado como força de trabalho. Os escravos não tinham direito a qualquer dessas modalidades de educação, já que não eram considerados cidadãos.

A partir de 1808, com a transferência da corte portuguesa para o Brasil, trazendo consigo a nobreza e sua burocracia civil, militar e eclesiástica, a educação nacional ganhou novos rumos. Esse fato marcou o início de um novo período, determinando transformações sociais, econômicas e políticas.

4.1.2 Apontamentos sobre a educação profissionalizante no Brasil Império

Para atender às transformações políticas, administrativas, econômicas e sociais do início do governo do Reino Unido, e atender igualmente às novas necessidades educacionais, foram criados cargos, cursos, cadeiras e escolas. Instalaram-se os primeiros cursos superiores e as primeiras bibliotecas públicas, bem como a imprensa régia, o Jardim Botânico e museus. O público que agora passa a buscar as escolas e as faculdades não é somente formado por membros das oligarquias rurais, mas também daquela camada intermediária urbana, a pequena burguesia urbana, que percebeu na educação um importante fator de ascensão social. Essa camada social intermediária vê na educação, principalmente a universitária, a única forma de ascensão social (AZEVEDO, 1963; HOLANDA, 1967).

Essa educação profissional estava voltada para a formação do quadro burocrático da monarquia e se constituía de forma bastante

elitista, basicamente destinada à nobreza e à aristocracia rural que, devido ao Bloqueio Continental imposto por Napoleão, não podiam mais estudar na Europa.

Cordão, no seu parecer (Parecer CNE/CP nº. 29/2002, que fundamentou a Resolução CNE/CP nº. 03/2002), historiando sobre a educação do Período Imperial brasileiro e a necessidade da formação de um quadro burocrático, diz:

Assim, os novos profissionais, aos poucos, foram assumindo os seus papéis na vida social, política, intelectual, acadêmica e profissional de todo o país, ao lado dos bacharéis e doutores, embora com menos acesso aos altos postos da administração colonial e do Reino Unido. Com o passar dos tempos, esses médicos e engenheiros, ao lado dos bacharéis em direito, “uma elite de cultura e urbanidade”, como profissionais liberais, foram compondo com eles a nova elite intelectual do país que ia buscar em atividades governamentais e administrativas os seus meios de subsistência e de projeção social. (CORDÃO, 2002).

Os esforços para a formação de profissionais em favor da burocracia estatal não foram suficientes para atingir seu objetivo. Esse modelo de educação média e superior profissionalizante, voltada para a prática profissional e para o abastecimento do aparelho burocrático do governo, ministrada em faculdades isoladas, ou seja, uma educação para o trabalho voltada para a formação de mão de obra, associada ao marcante desprezo da elite pelo trabalho manual (economia escravista), continuou nos períodos seguintes e marcou profundamente a formação profissional no Brasil.

4.1.3 Apontamentos sobre a educação profissionalizante no Período Republicano

Com a Proclamação da República, em 1889, uma nova situação se iniciou, exigindo reestruturação das organizações político-administrativas do Estado brasileiro. A cafeicultura permaneceu como o esteio da economia nacional, seguida de outros produtos agrícolas.

Antes do final do Império, havia sido abolida, em maio de 1888, a escravidão no Brasil. A Lei Áurea, assinada pela Princesa Isabel, deu por extinto um dos períodos mais controversos da história nacional, entretanto, em termos educacionais, mantinha alijados do sistema de ensino os ex-escravos e seus filhos.

Com o início do Período da Primeira República (1889-1929) e a promulgação da Constituição Republicana, de 1891, a educação continuou com sua base dualista de organização da oferta.

Nesse sentido, as perspectivas educacionais brasileiras não sofreram mudanças apenas por uma vontade política brasileira, mas com a interferência da dinâmica econômica interna e externa.

Cada mudança tecnológica e econômica, tanto em nível nacional como internacional, impulsiona uma nova ordem social e coloca novas exigências para a política educacional, principalmente.

Com o advento da República iniciou-se um processo de democratização da educação, mas isso não significou a superação de um projeto pedagógico classista, pois não havia uma estrutura ou condições para induzir uma parte significativa da população a ter acesso à educação, principalmente a educação superior. O foco da política educacional se voltou para atender massivamente a classe dominante, pois a intencionalidade era a de se formar quadros de profissionais qualificados para atender às exigências políticas e administrativas do Estado republicano e ao novo modelo agrário-exportador.

Porém, com a nova Constituição, a educação brasileira começou a sentir as primeiras e tênues mudanças (CORDÃO, 2002). Alguns

princípios podem ser considerados marcantes na Constituição Republicana, de 1891, no tocante à educação, como, por exemplo, a forte influência do Positivismo comtiano. Outros princípios decisivos que também nortearam a educação nesse período foram: a liberdade e laicidade do ensino; a substituição da predominância literária pela científica; a transformação do ensino secundário em um ensino formador de alunos para os cursos superiores (ênfase na continuidade) e não apenas preparador para o trabalho (ênfase na terminalidade).

A educação passou, inicialmente, à jurisdição do Ministério do Interior e depois para o recém-criado Ministério da Instrução Pública, Correios e Telégrafos, em 1890. No ano de 1892 extinguiu-se esse ministério, e a educação passou a constituir uma diretoria do Ministério da Justiça e Negócios Interiores, situação que perdurou até o ano de 1930.

As universidades brasileiras, depois de várias tentativas fracassadas, finalmente começaram a surgir. No ano de 1912, funda-se a primeira universidade brasileira na cidade de Curitiba, capital do Estado do Paraná; porém, essa instituição durou apenas três anos. Em 1920, surgiu a Universidade do Rio de Janeiro, hoje Universidade Federal do Rio de Janeiro, que reunia os cursos superiores da cidade, a saber: a Escola Politécnica, a Faculdade de Medicina e a Faculdade de Direito, que surgiu a partir da fusão da Faculdade Livre de Direito e da Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais. O Decreto Presidencial que oficializa a primeira Universidade Brasileira é o de nº. 14.343, de 7 de setembro de 1920. No ano de 1927 é criada a Universidade de Minas Gerais, outra iniciativa que teve curta duração. Era dessa forma que a elite nacional buscava, por meio de uma formação "universitária", um diploma de "doutor", considerado um porto seguro nos empregos públicos da República (AZEVEDO, 1963; CORDÃO, 2002; HOLANDA, 1968).

Durante a Primeira República, nota-se que os esforços para o desenvolvimento da educação profissional superior surtiram algum efeito, pois ela passou a ser vista como um fator importante no desenvolvimento econômico e de ascensão social. A educação média

profissionalizante, por sua vez, continuou em segundo plano, principalmente em razão da escassez de recursos materiais e da pouca demanda por trabalho qualificado, devido ao baixo nível da industrialização. Outra razão foi que a camada intermediária da população, segundo Romanelli (1985, p. 44), "aspirava ao status de elite e não podia ver na educação para o trabalho, tão estigmatizada durante três séculos, um objetivo almejável". As mudanças mais significativas em relação ao ensino profissional serão notadas apenas a partir do período seguinte – o da Segunda República (1930-1936). Nesse período assume o governo Getúlio Vargas.

Como um dos reflexos da crise internacional de 1929, a elite agrário-exportadora, que permanecia no comando do país, sentiu chegar o seu final. Sua lenta dissolução já vinha ocorrendo antes, não só com as pressões internacionais, mas principalmente com as tensões internas. De um modo geral, pode-se dizer que a Revolução de 30, que colocou Getúlio Vargas (1882-1954) no poder, buscou minimizar essas contradições lançando o Brasil no caminho da industrialização modernizadora, no mundo capitalista de produção. O cenário exigia mão de obra qualificada e, para tal, investimento em educação. A criação, no dia 14 de novembro de 1930, do Ministério da Educação e Saúde Pública é um dos resultados de tais mudanças. O novo Ministério promoveu uma série de reformulações em sua área, sob o impacto do golpe ocorrido em 1937 — o chamado Estado Novo — cujo governo, nas mãos de um Vargas ditador, iria se prolongar até o final da II Guerra, em 1945 (FAUSTO, 2000; FURTADO, 1975; PRADO JR., 1970).

Na Segunda República, a educação elitizante ganha foros de universidade com a criação, em 1934, da Universidade de São Paulo, a USP, e da Universidade de Porto Alegre. No ano de 1935, é a vez da Universidade do Distrito Federal, hoje Universidade Estadual do Rio de Janeiro. Para a universidade paulista, vieram vários professores europeus, sobretudo franceses, contratados a peso de ouro, e responsáveis pela disseminação de obras, no Brasil, de pensadores pouco ou nada conhecidos pelos alunos.

Desde o fim do Império, até o final do período republicano, a educação profissional, de um modo geral, recebeu poucos incentivos governamentais. A formação profissional superior voltou-se praticamente para a diplomação de bacharéis e sua inserção na alta burocracia estatal e para a formação da "inteligência" nacional. O ensino profissionalizante e a educação para o trabalho mantinham-se atrelados no treinamento de operações e atividades rotineiras e repetitivas, características de uma produção em série de modelo taylorista (AZEVEDO, 1963; CORDÃO, 2002; HOLANDA, 1968).

Ainda nesse mesmo período, assiste-se à mudança, mesmo que lenta, do modelo econômico agrário-exportador-monocultureiro — com base na cafeicultura — para outro modelo, o urbano-industrial. Tal mudança favoreceu o crescimento urbano e passou a exigir mão de obra qualificada, razão pela qual se registrou o aumento da procura por escolas profissionalizantes (FAUSTO, 2000; FURTADO, 2005; PRADO JR., 1970).

As ações no campo político e econômico, com reflexo na área social, foram notadamente de cunho ditatorial, durante todo o Estado Novo, e baseadas no fascismo europeu, com nítido alinhamento ao capital industrial, vinculado, por sua vez, aos latifundiários e ao capitalismo internacional. Niskier (1995, p. 278) afirma: "A ideologia do Estado Novo, bastante influenciada pelos princípios, normas e métodos típicos dos países totalitários, marcou profundamente a educação no país". Nesse contexto, a orientação político-educacional para o mundo capitalista tornou-se explícita, sugerindo a preparação de um maior contingente de mão de obra para as novas atividades econômicas.

O Estado Novo favoreceu a consolidação do ensino profissional, possibilitando, mais tarde, a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, o SENAI (1942), e do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, o SENAC (1946), bem como a transformação das antigas Escolas de Aprendizes e Artífices em Escolas Técnicas Federais, embrião da atual Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.

À guisa de balanço geral, sobre as diretrizes educacionais da Constituição de 1937, o comentário de Fernando de Azevedo (1963, p. 739) é esclarecedor.

Ficaram, pois, traçadas por essa forma, na Carta Constitucional, as diretrizes da política escolar, com que rasgaram novas perspectivas no que concerne tanto ao alargamento do campo da educação profissional, quanto ao seu processo de adaptação às mudanças sociais decorrentes do desenvolvimento das indústrias, da divisão e racionalização do trabalho, da multiplicação das profissões, da organização dos sindicatos e das novas necessidades dos indivíduos. As modificações das condições industriais, tais como o aperfeiçoamento e a extensão do trabalho da máquina e o emprego de processos científicos de fabricação, alteraram as necessidades profissionais, que não podiam ser atendidas com as escolas profissionais de velho tipo, sem articulação estreita com as indústrias.

Outro fator importante que apareceu nesse contexto foi a constatação da defasagem existente entre as demandas do mundo do trabalho e a realidade do mundo educacional. As escolas públicas, de modo geral, ressalvadas algumas honrosas exceções, não estavam pedagogicamente preparadas e adequadas para o fornecimento de recursos humanos qualificados e, menos ainda no caso do ensino superior, preparadas para a pesquisa acadêmica e científica. O modelo político-econômico-social em evidência – o capitalismo industrial – exigia um modelo inédito de educação e, portanto, de urgentes reformas educacionais. Nesse período histórico ocorreu a chamada Reforma de Capanema, como ficou conhecido o plano do ministro Gustavo Capanema (1900-1985) iniciado no ano de 1942 e composto pelas chamadas Leis Orgânicas do Ensino, que atestam o que há pouco se afirmou.

Nas bases organizacionais da Lei Orgânica do Ensino Industrial, notam-se, em sua redação, indicativos da TCH, conforme estudada no capítulo sobre a Teoria do Capital Humano:

Art. 3º O ensino industrial deverá atender:

1 – aos interesses do trabalhador, realizando a sua **preparação profissional e a sua formação humana** (grifo do Autor),

Art. 4º O ensino industrial, no que respeita à preparação profissional do trabalhador, tem as finalidades especiais seguintes:

- 1 – **formar profissionais aptos** ao exercício de ofício e técnicas nas atividades industriais (grifo do Autor);
- 2 – [...]
- 3 – **aperfeiçoar ou especializar os conhecimentos e capacidades** de trabalhadores diplomados ou habilitados (grifo do Autor) [...].(Lei Orgânica do Ensino Industrial)

Mais adiante, na Seção I – Da Adaptação Racional dos Alunos aos Cursos, lê-se o seguinte Artigo:

Art. 33. Nos estabelecimentos de ensino, em que funcionem vários cursos industriais, far-se-á, no começo da vida escolar, observação psicológica de cada aluno, **para apreciação de sua inteligência e aptidões** (grifo do Autor), e para o fim de se lhe dar conveniente orientação, de modo que o curso, que venha a escolher, seja o **mais adequado à sua vocação e capacidade**. (grifo do Autor). (Lei Orgânica do Ensino Industrial).

Como já observou, a preocupação dessa Lei Orgânica foi adequar rapidamente o ensino profissional à qualificação profissional industrial, com o propósito de inserir as indústrias no sistema educacional, responsabilizando-as pela formação da sua própria mão de obra. Assim, nas palavras de Romanelli (1985, p. 115): "A formação profissional ou, mais precisamente, a educação técnica, portanto, fornecendo ou não treinamento específico, é um fato no Brasil e tem-se expandido, principalmente desde a década de 1940".

Outro fato importante que podemos destacar é o da contratação de professores estrangeiros, principalmente europeus, para o exercício do magistério nas escolas profissionalizantes.

Em suma, embora tenha permanecido a dualidade na educação, marcada pela presença de uma escola de elite e, outra, "popular", pode-se, no entanto, nesse período, constatar que, de um modo geral, o ensino profissional recebeu muita atenção por parte do Governo, dos empresários e de particulares, em razão, sobretudo, das exigências de modernização do país.

O fundamento do processo de modernização estava ancorado nas concepções tayloristas e weberianas que repercutem no sistema de burocratização do Estado Novo (cf. FAORO, 1979) e na formação e qualificação da mão de obra. Escolas como SENAI, SENAC e os Liceus sofrem profundas influências dessas concepções. É um período fértil,

em que boa parte dos intelectuais brasileiros produziu conhecimento levando em conta as reflexões de Taylor e Weber, bem como, na presente análise, sobre o capital humano.

Com a deposição de Getúlio Vargas, em 29 de outubro de 1945, chega ao fim o período do Estado Novo. Após um governo transitório, em dezembro de 1945 foi realizada a eleição para a escolha do novo presidente, da qual saiu vencedor o general Eurico Gaspar Dutra. Em setembro de 1946, foi promulgada uma nova Constituição, de cunho liberal e democrático. A recém promulgada carta magna, no que se referia à educação, dava continuidade aos dispositivos do período anterior, só que revogando, conforme ressalva Cunha (2000, p. 170), os aspectos mais visivelmente autoritários da legislação precedente. No breve período do governo provisório (1945-1946), criou-se o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, o SENAC, em 10 de janeiro de 1946, com a finalidade de organizar e administrar, no território nacional, as escolas de aprendizagem comercial e de estudos em continuidade.

Na vigência da Terceira República (1946-1964), foram criadas as Universidades Federais da Bahia e de Pernambuco, a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e o Instituto Rio Branco, este encarregado da preparação e formação de diplomatas brasileiros. No ano de 1947, foi criado o Instituto Tecnológico da Aeronáutica, o ITA, e em 1949, a Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência – SBPC. Em 1951 é fundada a Universidade Católica de Pernambuco e, em 1952, a Universidade Mackenzie, em São Paulo.

Até o ano de 1953, a educação ficou sob a orientação do Ministério da Educação e Saúde, quando foi criado o Ministério da Educação e Cultura, o MEC. Nesse período histórico (1953-1964), ocorreu a federalização da Universidade de Minas Gerais e a criação de cerca de trinta outras universidades, tanto federais e estaduais como particulares, sem contar as faculdades e escolas isoladas, que iniciaram seu período de expansão, a partir dos grandes centros urbanos.

Em 21 de abril de 1960, a nova capital brasileira passou a ser a cidade de Brasília. Em 1961, já com o novo governo, foi criada a Universidade de Brasília e, finalmente, em 20 de dezembro de 1961, foi promulgada a Lei nº. 4.024/1961, primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que ficou conhecida pela sigla LDB. Essa LDB recebeu, ao longo dos anos, várias emendas e alterações. Duas dessas alterações foram de maior profundidade e as leis que as implantaram foram caracterizadas, inclusive, como Leis de Reformas do Ensino, respectivamente do Ensino Superior e do Ensino de Primeiro e de Segundo Grau (atuais Ensino Fundamental e Ensino Médio). A reforma da Educação Superior ocorreu em 1968, por força da Lei nº. 5.540/1968, e a reforma do Ensino de Primeiro e de Segundo Grau ocorreu em 1971, por força da Lei nº. 5.692/1971. Uma das preocupações centrais presentes na reforma da LDB promovida no ano de 1971 foi sua articulação com as necessidades emergentes da sociedade brasileira, na medida em que o país do pós-guerra buscava a sua modernização. A reforma de 1971 foi, por sua vez, revista em 1982, desobrigando os estabelecimentos de ensino de Segundo Grau da oferta de habilitação profissional (AZEVEDO, 1963; CORDÃO, 2002; HOLANDA, 1968).

Em março de 1964, com um golpe contra o Governo João Goulart, instituiu-se no Brasil um Regime Militar, cuja política econômica e social esteve voltada principalmente para o desenvolvimento industrial. Esse período caracterizou-se pela "internacionalização" da economia brasileira. Para a execução dessa política, ganhou espaço a estrutura tecnoburocrata estatal, que assumiu a incumbência de planejar, administrar e controlar todas as atividades e setores governamentais em matéria de educação. Os tecnocratas são considerados, segundo Franco e Sauerbronn (1984, p. 108), "[...] os únicos aptos a levar adiante o novo projeto calcado nos valores da neutralidade, objetividade e racionalidade, [...] para eles não existem questões ou soluções políticas, mas sim, técnicas". Segundo Romanelli (1985, p. 195-196), "[...] o 'modelo econômico' adotado nada mais significou do que o reforço de um modelo que já se vinha desenvolvendo à base da

modernização dos hábitos de consumo das classes altas e médias altas [...]". Esse modelo político, econômico e social considerava a educação como um fator de desenvolvimento. Ela era vista, portanto, como tecnicista, racional, profissionalizante e imediatista. O modelo, no entanto, ao contrário do seu propalado significado pragmático e dinâmico, foi sendo implantado paulatinamente, por meio de decretos-leis (o Congresso Nacional estava fechado), até a aprovação da Lei da Reforma do Ensino de Primeiro e Segundo Graus, a Lei nº. 5.692/1971. A aprovação dessa lei de reforma da educação básica estava prevista como prioridade nos Planos Nacionais de Desenvolvimento, elaborados com base em acordos internacionais, dentre os quais merece destaque o Acordo MEC-USAID–Ministério da Educação e Cultura / United States Agency for International Development.

Percebe-se, assim, que, com o advento do regime militar, há um claro compromisso de responder às necessidades da burguesia nacional e do capital internacional, e, para isso, houve a necessidade da profissionalização da juventude. Ato contínuo, introduziu-se a ideia de “Educação para o trabalho”, tanto para a formação no segundo grau (colegial) – a formação técnica — como para o ensino superior. Essa perspectiva traz os ranços do Estado Novo e se aproxima mais de um processo de modernização/internacionalização da sociedade brasileira. Nesse momento, o sistema educacional apresenta um eixo dedicado à escolarização da classe dominante e, outro, voltado para as classes populares. Entretanto, esse sistema educacional fracassou, pois o Estado não ofereceu as condições necessárias para que as escolas públicas desenvolvessem a missão profissionalizante.

Ao longo do regime militar, nota-se que na Constituição Federal outorgada pelo Governo Militar, em 1967, não há nenhuma referência ao ensino profissionalizante. Este foi tratado na legislação ordinária. Primeiramente, na Lei da reforma universitária, a Lei Federal nº. 5.540, de 28 de novembro de 1968, quando se estabeleceu um ciclo profissional formado por cursos de curta duração. Essa mesma Lei permitiu a implantação de faculdades e de cursos de tecnologia, sem currículos mínimos definidos pelo Conselho Nacional de Educação.

A oferta dos cursos profissionais superiores de curta duração, entre os quais são incluídos, inicialmente, os cursos superiores de tecnologia, foi regulamentada pelo Decreto-Lei nº. 547/69, documento este decorrente do acordo internacional MEC/USAID.

Posteriormente, o ensino profissionalizante foi destaque, também, na Lei Federal nº. 5.692, de 11 de agosto de 1971, de reforma da LDB no que se refere ao Ensino de Primeiro e de Segundo Graus. Essa Lei apresenta elementos indicativos da T C I H e elementos constitutivos de empregabilidade. Reforçando essa proposta teórica, recorremos a Kuenzer (1988, p. 42), quando comenta que a educação passou a ser concebida como um instrumento capaz de promover, sem contradição, o desenvolvimento econômico pela qualificação da força de trabalho, do que decorreria a maximização da produção e a redistribuição da renda ao mesmo tempo. A educação foi vista como fator de desenvolvimento da "consciência política" indispensável à manutenção do Estado.

Em torno dessa expansão da Educação Profissional em todos os níveis de ensino (primeiro grau = iniciação profissional e antecipação da qualificação profissional; segundo grau = habilitação profissional de técnico e de auxiliar técnico, respectivamente plena e parcial; terceiro grau = curso superior de tecnologia) e dessas possibilidades promovidas pela nova legislação educacional, formou-se uma grande esperança no imaginário popular e uma falsa imagem da educação profissional como única solução para os problemas do emprego.

Essa situação do ensino profissionalizante foi muito discutida na década de 1970, principalmente quanto à questão dos cursos superiores de tecnologia, de curta duração. Esse debate foi motivado, principalmente, pela aplicação da TCH e do conceito de empregabilidade na busca de respostas para os anseios de uma parcela significativa da juventude brasileira. Isso na tentativa de ajustar-se às novas exigências decorrentes do desenvolvimento científico e tecnológico do país, tanto com a formação de profissionais técnicos de nível médio, quanto com a formação de tecnólogos, em cursos superiores de menor duração (CORDÃO, 2002).

Até esse período histórico-educacional, a educação profissional era focada no treinamento para a produção em série e padronizada segundo os princípios tayloristas. Essa situação, da educação profissional, começou a se alterar significativamente na década de 1970 quanto à sua estrutura e organização. Assim, a questão bastante discutida foi a da denominação "curta duração" para os cursos superiores de tecnologia, pois o diferencial desses cursos não deveria ser sua duração, mas sim as características próprias de um curso voltado para a realidade e para as mudanças tecnológicas do mundo do trabalho, em condições de responder mais rapidamente a tais exigências. Essas exigências estavam representadas nas novas formas de organização e gestão empresarial que transformaram o mundo do trabalho, tendo a especialização ou, pelo menos, o maior grau de qualificação dos empregados como fundo. Habilidades e competências profissionais até então pouco requeridas passaram a integrar os quesitos relacionados aos perfis dos profissionais: capacidade de inovação, criatividade, a capacidade para o trabalho em equipe e a autonomia na tomada de decisões em situações inabituais e inusitadas. Tudo isso mediado pela utilização de novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC).

Dentro dessa visão contemporânea de Educação Profissional, foi elaborado o Projeto Setorial nº. 15, do segundo Plano Setorial de Educação e Cultura (1975/79), que possibilitou não apenas a criação e implantação de novos cursos superiores de tecnologia, mas, principalmente, incentivou a criação de melhores condições de funcionamento. Esse Plano Setorial recomendou às instituições que ofereciam cursos superiores de tecnologia que buscassem estreitar a aproximação com o mundo empresarial; a realização de uma rigorosa pesquisa de mercado de trabalho; a implantação dos cursos apenas em áreas profissionais demandadas pelas empresas, com número de vagas fixado de acordo com as condições existentes no estabelecimento de ensino e conforme a capacidade de absorção dos formandos pelo mercado de trabalho; a diminuição do número de vagas e a desativação dos cursos quando houvesse saturação de profissionais no mercado

regional; bem como corpo docente, equipe de laboratoristas e de instrutores das disciplinas profissionalizantes, aproveitados de preferência dentre profissionais das próprias empresas. Desse modo, observa-se que havia uma preocupação oficial em articular essa modalidade de ensino, em primeiro lugar, com a demanda reprimida por ensino superior; em segundo lugar, com o surgimento de novas modalidades de empregos e, em terceiro lugar, com o início da expansão do ensino superior privado no país. No entanto, constatou-se que essas recomendações só foram acatadas ou colocadas em prática por uma parcela pequena das instituições.

Demonstrando preocupação com a terminologia desses cursos em relação ao futuro profissional dos egressos, o Parecer CFE nº. 1.060/1973 estabeleceu que tais cursos devessem ser chamados de “cursos superiores de tecnologia” e que os seus diplomados fossem chamados de “tecnólogos”. Essa decisão do Conselho Federal de Educação se deu em razão dos problemas que surgiram com esses graduados plenos das respectivas áreas profissionais, que estavam sendo confundidos com graduados parciais, o que não era o caso.

Desse período destaca-se o surgimento de algumas instituições educacionais, em especial na Grande São Paulo, onde foram criados e implantados tais cursos Superiores de Tecnologia, como os cursos de Engenharia de Operação implantados pela Faculdade de Engenharia Industrial (FEI) e por outras instituições particulares de ensino superior, que se interessaram por essa modalidade de educação superior mais rápida e mais focada na realidade do mundo do trabalho, como é o caso da Fundação Instituto de Ensino para Osasco – a FIEO, fundada em 1967 e que, a partir de 1998, passou a ser denominada Centro Universitário FIEO, o UNIFIEO. No ano de 1969, o governo do estado de São Paulo criou o Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo, com o objetivo explícito de promover cursos superiores de tecnologia. Esse Centro, em 1973, passou a denominar-se Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS). No ano de 1976, o governo do Estado de São Paulo criou a Universidade Paulista Júlio de Mesquita Filho, e o Centro Estadual de Educação

Tecnológica Paula Souza foi transformado em uma autarquia de regime especial, vinculada e associada àquela universidade.

Essa expansão em profusão do sistema educacional, em especial da educação profissional, refletia o slogan em voga na época: "A revolução pela educação". E a educação profissional, por sua vez, refletia os avanços da sociedade brasileira em direção à urbanização, à industrialização e à internacionalização.

De um modo geral, pode-se afirmar que, apesar de todos os inconvenientes e desacertos em relação à educação tecnológica, esse período histórico registrou um inegável avanço em relação ao ensino profissional e no tocante à educação para o trabalho, prevista explicitamente na Constituição Federal de 1988, chamada de "a constituição cidadã".

A atual Constituição, de 1988, produto de inegável avanço democrático, trouxe importantes mudanças para a educação, visto que apresentava um sentido mais amplo de complementaridade entre as esferas públicas nos níveis federal, estadual e municipal. Ver no Anexo A os artigos que tratam dessa proposição.

Na atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a LDB de 1996, o ensino profissional tomou outra direção, deixando para trás, de vez, os traços rançosos oriundos da formação colonial/imperial e escravocrata brasileira, e colocando a educação profissional na confluência de dois direitos fundamentais do cidadão: o direito à Educação e o direito ao Trabalho.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, aprovada pela Lei Federal nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, também conhecida como "Lei Darcy Ribeiro", instituiu a descentralização do sistema educacional brasileiro e legitimou, de vez, o ensino profissional nas suas diversas modalidades.

As propostas da LDB de 1996 para a educação profissional foram elaboradas de forma consoante com os posicionamentos dos Organismos Internacionais do Sistema da ONU, em especial a UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a

Cultura, e a OIT – Organização Internacional do Trabalho. (Verificar os artigos referentes à matéria no Anexo B).

É oportuno relembrar, contudo, que as discussões sobre a implantação dos cursos superiores de tecnologia, em particular, os cursos de curta duração, já vinham dos anos sessenta do século passado.

Percebe-se que a educação profissional, na condição de modalidade educacional, recebeu especial atenção e passou a ser considerada como um fator estratégico de competitividade e de desenvolvimento humano, isto é, de empregabilidade, na nova ordem econômica e social, razão pela qual a insistência sobre a TCH e empregabilidade, como viés teórico desta tese, parece ser justificável como objeto de estudo.

Em relação à educação profissional, os documentos internacionais mais relevantes foram produzidos pelo Congresso Internacional sobre Educação Técnico-Profissional, realizado em Seul, em abril de 1999, promovido pela UNESCO, que orientou suas recomendações em torno da temática “Educação e formação ao longo da vida: uma ponte para o futuro”, e pela Organização Internacional do Trabalho, a Resolução OIT nº. 195/2004, que trata dos compromissos centrais de governos, empregadores e trabalhadores em relação ao desenvolvimento contínuo dos Recursos Humanos.

Da “Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século 21: Visão e Ação”, destacam-se os seguintes itens:

Preâmbulo

No limiar de um novo século, **há uma demanda sem precedentes e uma grande diversificação na educação superior**, bem como maior consciência sobre a sua importância vital tanto para o desenvolvimento sociocultural e econômico como para a construção do futuro, diante do **qual as novas gerações deverão estar preparadas com novas habilitações, conhecimentos e ideais** (grifos nossos).

Missões e Funções da Educação Superior:

a) **educar e formar pessoas altamente qualificadas, cidadãos e cidadãos responsáveis**, capazes de atender às necessidades de todos os aspectos da atividade humana, oferecendo-lhes qualificações relevantes, **incluindo capacitações profissionais nas quais sejam combinados conhecimentos teóricos e práticos de alto nível** mediante

curso e programas que se adaptem constantemente às necessidades presentes e futuras da sociedade (grifos nossos);

Formando uma Nova Visão da Educação Superior:

De acordo com o Artigo 26, §1º da Declaração Universal de Direitos Humanos, a admissão à **educação superior deve ser baseada no mérito, capacidade, esforços, perseverança e determinação** mostrados por aqueles que buscam o acesso à educação, e pode ser desenvolvida na perspectiva de uma educação continuada no decorrer da vida, em qualquer idade, considerando devidamente as competências adquiridas anteriormente (grifo nosso). Como consequência, para o acesso à educação superior não será possível admitir qualquer discriminação com base em raça, sexo, idioma, religião ou em considerações econômicas, culturais e sociais, e tampouco em incapacidades físicas. Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século 21: Visão e Ação Destacam-se, nessa mesma “Declaração...”, artigos que também são modelares. (Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século 21: Visão e Ação).

Conforme o Anexo C.

Um dos mais importantes documentos nacionais relacionados a essas propostas é o Plano Nacional de Educação – PNE, elaborado em sintonia com as tendências internacionais. Na sua Introdução, ao longo de sua exposição e, especialmente, no “Diagnóstico, Diretrizes e Objetivos e Metas”, o documento é perpassado pela TCH e pela questão de empregabilidade, conforme o Anexo D.

São nítidas as imbricações entre as recomendações acima destacadas e a proposta, neste trabalho defendida, sobre a ressignificação da TCH e da empregabilidade, consoantes com a formação educacional superior profissional.

Acrescenta-se, ainda, que o capital e os novos empregos dependem de profissionais com novas qualificações, habilidades e competências, exigindo, portanto, uma formação educacional superior e profissional adequada aos novos padrões do mundo do trabalho. Podem-se considerar como novas exigências e novos padrões: a capacidade de leitura e a interpretação de códigos e lógicas complexas; a capacidade de análise para gerir e decidir sobre a variabilidade e a imprevisibilidade e a capacidade de assumir diversas atividades correlatas (flexibilidade), além do desenvolvimento de

habilidades e competências para o trabalho em equipe, uma vez que as situações/problemas, devido à conectividade e à complexidade que caracterizam os processos de trabalho, já não atingem apenas um determinado setor, mas todo o conjunto operacional.

Assim, os conhecimentos tecnoprofissionais adquiridos ao longo da vida serão aproveitados por seus portadores, podendo ser atualizados e aperfeiçoados por meio da participação em treinamentos, cursos regulares ou informais, entre outros. Dessa forma, nota-se que as características específicas dos cursos superiores são as preocupações com a formação do Capital Humano do futuro egresso e com o desenvolvimento de sua capacidade para a empregabilidade. Isso é corroborado pelo Parecer CNE/CP 29/2002, sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional de Nível Tecnológico, quando observa que:

A moderna organização do setor produtivo está a demandar do trabalhador competências que lhe garantam maior mobilidade dentro de uma área profissional, não se restringindo apenas a uma formação vinculada especificamente a um posto de trabalho. Dessa forma, a educação profissional foi profundamente reestruturada para atendimento desse novo contexto do mundo do trabalho, em condições de modificá-lo e de criar novas condições de ocupação. (Parecer CNE/CP 29/2002).

Como se vê, há uma clara preocupação oficial em compatibilizar os cursos tecnológicos com a nova realidade nacional e internacional, preparando o futuro egresso para as novas exigências laborais.

A essas prerrogativas dos novos profissionais acrescentamos as seguintes observações, colhidas nos “Referenciais para a Educação Profissional” do SENAC:

Paralelamente, o fascínio pela possibilidade de melhor qualificação do trabalho e do trabalhador, embutida no conjunto das transformações econômicas e tecnológicas da contemporaneidade, favoreceu a revitalização da perspectiva economicista de educação. Sob a constante afirmação de que vivemos hoje uma sociedade do conhecimento, reafirma-se, mais uma vez, o papel redentor da educação, numa versão atualizada da teoria do capital humano. (Referenciais para a Educação Profissional” do SENAC).

Isso só se tornará realidade, pode-se concluir, por meio, principalmente, de cursos superiores capazes de possibilitar a descoberta e o desenvolvimento do capital humano do aluno, ampliando seu grau de empregabilidade. Para tanto, as instituições de ensino superior devem oferecer um curso (matriz curricular, corpo docente, estrutura física e equipamentos, entre outros) compatível com o perfil profissional pretendido, com o mercado de trabalho e com o compromisso ético de desenvolver habilidades e competências profissionais necessárias ao aluno, futuro egresso.

Nos 500 anos de educação no Brasil, pode-se dizer que a política educacional voltada para o processo de qualificação profissional foi sempre equivocada no sentido de que não respondeu adequadamente às exigências da sociedade, dos indivíduos e do mercado, isto é, na maioria das vezes não conseguiu preparar a população menos favorecida para a integração social nem mesmo para o mundo do trabalho.

Na Nova República, a educação aparece como “Educação para Todos”, mas tampouco consegue resolver o dilema da qualidade da educação e da qualificação do aluno para o trabalho na sociedade brasileira. O aluno não consegue adquirir um capital cultural, no sentido de que ele não aprende com suficiente desenvoltura o saber-ser, o saber-fazer, o saber-conviver e o saber-aprender, essenciais para a formação do capital humano que as Organizações buscam, esperam e necessitam.

Mais uma vez está colocado o dilema de uma educação precária para as classes menos favorecidas e de uma educação de qualidade para a elite. Talvez aqui possa-se parafrasear o pensador Maurício Tragtenberg: a escola favorece os favorecidos e desfavorece os desfavorecidos. Essa dinâmica pode também ser vista nos cursos superiores de Tecnologia em Hotelaria e Hospedagem. São cursos que atraem uma população jovem de média e baixa rendas, que, ao terminar o curso, encontra dificuldade em lidar com a própria vida, quanto mais em gerir um negócio. A escola diz que forma profissionais competentes e qualificados, mas o mundo do trabalho muitas vezes os

reprova, propondo-lhes um trabalho aquém da sua formação e oferecendo baixos salários e condições de trabalho inadequadas.

4.2 Breve histórico da hotelaria e da hospitalidade no Brasil

A história da hotelaria e da hospitalidade no Brasil inicia-se com as hospedarias religiosas e familiares, no período Colonial. Para o presente trabalho, entretanto, o recorte histórico inicia-se a partir do período republicano, no final do século 19, em 1899. Como se deu a formação da hotelaria/hospitalidade no Brasil a partir da República?

As primeiras décadas do século 20, no início do Período Republicano, marcaram o final da fase pioneira da hotelaria no Brasil e o início de uma nova fase, caracterizada por incentivos governamentais com isenções fiscais. Nesse sentido, têm-se os incentivos oferecidos pela capital federal, em 1907, que isentou, por sete anos, de todos os emolumentos e impostos municipais, os cinco primeiros hotéis que lá se instalassem. O governo federal, preocupado com o setor turístico e hoteleiro, criou a Comissão Permanente de Exposições e Feiras; em 1934 e em 1940 regulamentou as atividades das empresas e agências de viagens e turismo (DIAS, 1990, p. 59-60). Outros fatores importantes concorreram para o incremento hoteleiro no país, tais como: a inclusão do Brasil nas rotas de turismo organizado; a criação, em 1921, da União de Proprietários de Hotéis e Restaurantes, Bares, Confeitarias, Cafés e Casas Congêneres de São Paulo, embrião do Sindicato de Hotéis e Similares de São Paulo e a abertura de cassinos que funcionavam junto aos hotéis (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2001, p. 22; DIAS, 1990, p. 52, 56).

Nessas primeiras décadas, a cidade de São Paulo aumentou o seu raio de influência no cenário político-econômico nacional. Assim, em 1928, ocorreu a fundação do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo, o CIESP, que, em 1931, a partir da organização em rede das unidades espalhadas pelos municípios, de origem à Federação das

Indústrias do Estado de São Paulo, a FIESP. São Paulo modernizava-se, inspirada em padrões europeus. Nesse período, destacam-se, na cidade de São Paulo, os empreendimentos hoteleiros, acompanhando as exigências de expansão do centro urbano, como o Hotel Términus, com mais de duzentos quartos, localizado na atual avenida Prestes Maia; o Hotel Esplanada, de 1923, com duzentos e cinquenta quartos, situado na atual praça Ramos.

A partir dos anos de 1940, inicia-se a consolidação das transformações políticas, econômicas e sociais originadas nas primeiras décadas do século. A industrialização, aqui entendida como resultante “da combinação de transformações econômicas, sociais, políticas e culturais irreversíveis” (VITA, 1997, p.134), passa a ser a tônica. O processo de industrialização tem como implicação mais profunda a formação de uma sociedade de classes (VITA, 1997, p.134). A população urbana brasileira quase se equipara à população rural, e as atividades industriais e de serviços demonstram um crescimento acentuado. Nesse cenário, acontece o primeiro boom da hotelaria brasileira, com o aumento dos incentivos fiscais; com os melhoramentos dos meios e da rede de transportes, que até então apresentavam condições precárias; com os hotéis-cassinos; com o desenvolvimento de escolas técnicas profissionalizantes, como a do Serviço Nacional do Comércio – SENAC; com o crescimento financeiro, industrial e comercial, entre outros. Desta época é a Rede Othon de Hotéis, fundada em 1943, por Othon Lynch Bezerra de Mello, com a denominação Cia. Brasileira de Novos Hotéis, e considerada a primeira rede nacional. Seu primeiro hotel foi inaugurado no Rio de Janeiro, em 1944, o Aeroporto Othon.

A cidade de São Paulo, a partir dos anos de 1940, pelo seu crescimento populacional acelerado estimulado pelo crescimento industrial, financeiro e de serviços, viveu um *boom* imobiliário criando “um edifício por hora” na cidade que “mais cresce no mundo”.

É nesse ambiente de explosão populacional, de crescimento econômico, de euforia imobiliária, de incentivos fiscais e aumento das viagens de negócios em direção à cidade de São Paulo, que se insere

a expansão do setor hoteleiro. Além dos hotéis, já existentes, inaugura-se o Hotel Excelsior, em 1943; a rede Othon inaugura o seu primeiro hotel em 1944, o Hotel São Paulo. Mas, a partir de 1946, com a proibição do funcionamento de cassinos, o setor hoteleiro brasileiro passa por uma fase difícil e muitos hotéis fecham. Isso, no entanto, pouco afetou a rede hoteleira paulistana, já que na cidade de São Paulo não funcionavam hotéis-cassinos.

Essa situação perdurou até a metade dos anos 50. A partir daí, com o surgimento de novas leis e a criação de outros organismos nacionais com a finalidade de incentivar o turismo e a expansão da rede hoteleira, o setor volta a crescer. Em 1958, deu-se a criação da Comissão Brasileira de Turismo – COMBRATUR – e posteriormente ocorreu a adesão do Brasil à União Internacional de Organismos Oficiais de Turismo – UIOOT –, que em 1975 passou a denominar-se Organização Mundial de Turismo – OMT. Nesse mesmo período houve uma expansão de crédito bancário, por meio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o BNDES, com a finalidade de financiar a construção de hotéis. Os governos estaduais, por sua vez, adotam políticas de incentivos fiscais para o setor hoteleiro e turístico.

Com a extinção da COMBRATUR, em 1961, criou-se, já no ano seguinte, a Divisão de Turismo e Certames do Ministério da Indústria e Comércio, que lançou as bases do turismo nacional. Esse órgão também foi extinto, e em seu lugar foi criada, em 1966, a Empresa Brasileira de Turismo – EMBRATUR – com o objetivo de incentivar o desenvolvimento da indústria do turismo. Em 1971, foi criado o Fundo Geral de Turismo – FUNGETUR – que passou a fomentar e prover de recursos financeiros obras, serviços e atividades turísticas consideradas de interesse para o desenvolvimento nacional (DIAS, 1990, p. 57-63).

Outros fatores também favoreceram a expansão da hotelaria no Brasil, como o aumento e melhoramentos na malha de transportes. Para isso, contribuíram a instalação da indústria automobilística no país, o aumento de empresas de transportes de passageiros, tanto intermunicipais como interestaduais, a expansão da rede ferroviária e o

desenvolvimento da aviação comercial, que, tendo sido inaugurada em 1927, com a Viação Rio-Grandense do Sul – VARIG –, só nesse período realmente “decolou”.

A partir dessa década, a cidade de São Paulo e suas cidades-satélite, favorecidas principalmente pela indústria automobilística, tiveram um crescimento populacional marcante e uma rápida expansão geográfica, passando a formar a chamada Grande São Paulo. A esses fatores adiciona-se o aumento da importância política, econômica e social que São Paulo passou a ter no cenário nacional e internacional. A capital paulista, conforme referido,, fora favorecida pela economia cafeeira e pelo início do processo industrial, e nesse momento adquire a hegemonia nacional, com a aceleração da industrialização, a penetração do capital estrangeiro, a modernização da produção, a ampliação de certos bens de consumo, em particular os automóveis, que tornam a cidade mais veloz, o fato de se tornar mais conectada pelo rádio e mais visual com a lenta penetração da TV, além de contar com um número crescente de cinemas e teatros. [...] São Paulo não podia parar (MATOS, 2004, p. 76-77).

Dessa forma, tal conjunto favorável de fatores fomentou o crescimento das redes hoteleiras nacionais e da hospitalidade em São Paulo. Nesse cenário, além da expansão das redes nacionais já existentes, surgiram os seguintes hotéis: o Comodoro, em 1952; o Grand Hotel Ca’d’Oro, em 1953, pertencente à família Guzzoni; o Jaraguá, em 1954; o Othon Palace, em 1954, hoje conhecido como São Paulo Othon Classic, entre outros. Essa expansão da hotelaria nacional é liderada pela rede Othon Hotéis e seguida pela rede Luxor Hotéis; pela Hotéis Reunidos S/A – Horsa; pela Companhia Tropical Hotéis, originada da Real Tour, empresa criada em 1959 pela Real S.A. Transportes Aéreos e desde 1967 controlada pela Fundação Ruben Berta; pela rede Plaza de Hotéis, fundada em 1958, pela Schmidt de Porto Alegre – RS.

O período dos anos 60 marcou a entrada das primeiras redes internacionais no Brasil, e notadamente em São Paulo. A primeira foi a cadeia Hilton Internacional Corporation – HIC – em 1966, que

inaugurou o seu primeiro hotel, o São Paulo Hilton, em 1971, e marcou a virada na administração hoteleira profissional no Brasil e a introdução de uma nova filosofia hoteleira. Outras redes internacionais que passaram a operar no Brasil foram a Intercontinental Hotels Corporation, atualmente pertencente ao grupo Bass Hotel & Resorts, e a rede ACCOR. Destacam-se, também nesse período, as redes nacionais Vila Rica Hotéis, da família Serson, com dois hotéis em São Paulo – Samambaia e Vila Rica –, e a rede Bourbon Hotéis & Resorts, de 1963, pertencente à família Vezozzo.

Em síntese, constata-se que, se no início dos anos 50 São Paulo possuía cerca de dez hotéis, no final dos anos 60 já contava com quarenta e oito.

A internacionalização da hotelaria brasileira contribuiu para a crescente profissionalização do setor, exigiu mão de obra especializada e qualificada para as suas atividades, e inseriu o Brasil definitivamente nos destinos turísticos internacionais. O setor educacional acompanhou esse crescimento e as exigências do setor, com a criação de cursos superiores de turismo e hotelaria, além daqueles já mantidos, em nível médio, pelo SENAC.

Nos anos 70, percebeu-se uma expansão da hotelaria paulistana impulsionada pelo crescimento da demanda de viagens nacionais e internacionais. Essa demanda era favorecida pelo desenvolvimento da viação aérea e melhoramentos na malha rodoviária, bem como pela consolidação e expansão da indústria automobilística na Grande São Paulo.

Outro fator que muito influenciou o crescimento da hotelaria em São Paulo foi o *boom* da realização de feiras, salões e exposições. Esse tipo de eventos tem suas origens nos anos 60, mas foi a partir década de 70 que se tornou uma grande fonte de renda e de ocupação para os hotéis. Os eventos que ficaram famosos na cidade de São Paulo foram, por exemplo, o Salão do Automóvel, a Feira Nacional da Indústria Têxtil-FENIT, a Feira de Utilidades Domésticas-UD. Nesse segmento de realização de eventos, podemos incluir os congressos, seminários, convenções e atividades afins de caráter científico,

comercial, treinamento de funcionários, de divulgação, entre outros. Pode-se ainda incluir como fatores da expansão da hotelaria paulistana os eventos culturais, como os shows musicais, as apresentações de peças teatrais e as exposições de artistas plásticos nacionais e internacionais realizadas no período.

As ações governamentais foram também muito importantes nesse período. A indústria hoteleira e de hospitalidade, bem como o turismo em geral, foram beneficiados pelos incentivos financeiros oriundos da EMBRATUR, FINAME, BNDES, órgãos governamentais, entre outros, e pelos incentivos fiscais oferecidos pela Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste, a SUDENE, e pela Superintendência de Desenvolvimento do Amazonas, a SUDAM.

Essa década marcou o advento de novas redes internacionais e a inauguração de vários hotéis, como o Eldorado Boulevard, do grupo Arão Sahm, em 1973; o Le Méridien – subsidiário da Air France, em 1975, atualmente pertencente ao Granada Group PLC; o Brasilton São Paulo, em 1977, atualmente Lart Hotel; o Caesar Park São Paulo, em 1976, pelo grupo Aoki e atualmente pertencente ao grupo Posadas; o Maksoud Plaza, de Henry Maksoud, em dezembro de 1979. Em 1975, iniciou suas atividades no Brasil a rede Bass Hotels & Resorts; em 1977, a rede ACCOR abriu seu primeiro hotel no Brasil, o Novotel São Paulo Morumbi, empreendimento que marcou a introdução da primeira rede internacional de categoria superior do país.

Nesse mesmo período, surgiram no Brasil outras redes de capital nacional, a Hotéis DeVille, em 1974; a rede Plaza Inn, bandeira da União de Hotéis e Administração Ltda. – UHA – criada em 1977 e a responsável pela introdução da marca Holiday Inn no Brasil, e que a partir de 1996 passou a operar com bandeira própria, a Plaza Inn. No final da década, a cidade de São Paulo contava com noventa e cinco hotéis. Foi nesse período que o sistema educacional, notadamente o ensino superior de turismo e hotelaria, teve um crescimento marcante.

A década de 80/90 se caracterizou por uma retração na demanda e ocupação de hotéis, que refletiu um período de crise nacional e internacional. Outros fatores que tiveram influência nessa retração

foram: a interrupção dos incentivos financeiros governamentais a longo prazo, bem como dos incentivos fiscais, e o surgimento dos *flat services* ou apart-hotéis. No entanto, como aspecto positivo, pode-se destacar a diversidade de marcas e categorias de hotéis, assim como a consolidação da descentralização geográfica dos hotéis, não só em termos regionais, como nos grandes centros urbanos.

Esta última é notória na cidade de São Paulo, que até então tinha os seus hotéis essencialmente presentes na região central. Com a expansão urbana paulistana, passaram a ser construídos no entorno, como em Santana, Avenida Paulista, Paraíso, Vila Mariana e na região dos Jardins. Nesse período, surgiram hotéis como o Nikkey Palace, inaugurado em 1981, por Antonio Ueno, do grupo Asai Menko; o Della Volpe Garden Hotel, em 1981, atualmente filiado à rede Best Western International Inc., que atua no Brasil desde 1990; o Hotel Bourbon, em 1983; o Hotel Transamérica São Paulo, em dezembro de 1983/1985; o Crowne Plaza, em 1987, atualmente pertencente ao Bass Group que atua no Brasil desde 1975; o Sheraton Mofarrej, inaugurado em 1986, pertencente à rede Starwood Hotels & Resorts Brasil e adquirido pela rede Sol-Meliá em maio de 2003.

No final dos anos 80, a cidade de São Paulo possuía duzentos e quatro hotéis.

A partir dos anos 90, a indústria hoteleira e de hospitalidade volta a ter um aumento significativo, graças aos incentivos fiscais e financeiros governamentais, como os do BNDES, e também aos dos investidores institucionais, como os Fundos de Pensão; aos investimentos de organismos internacionais, como o Banco Interamericano de Desenvolvimento–BID; aos investimentos de cadeias hoteleiras internacionais, por meio de parcerias ou da construção dos seus próprios hotéis; aos pequenos e médios investidores particulares, em decorrência da estabilidade econômica do país; ao crescimento das ofertas turísticas internas e de novos destinos, e ao aumento do número de turistas estrangeiros, cerca de 5,1 milhões em 1999. É o período da consolidação das redes hoteleiras internacionais no Brasil.

Ocorre também a expansão para novas áreas geográficas, regionais e urbanas. Na cidade de São Paulo, os hotéis se expandem para os bairros de Moema, Campo Belo, para a região da Avenida Berrini (Vila Olímpia e Brooklin) e regiões da Grande São Paulo, como proximidades do Aeroporto Internacional de Guarulhos e da região de Alphaville. Nessa década começam a operar no Brasil, e notadamente na cidade de São Paulo, a rede Best Western, introduzida por Lauro Costa, da Rede Brasileira de Hotéis, em 1990, formada por associação de vários hotéis independentes; a Sol Meliá (1990); o Grupo Posadas, que adquire a bandeira Caesar Park em 1998; a rede Choice Hotels International, por meio de sua subsidiária Choice Atlantica Hotels, em 1998, quando passou a administrar o Hotel Trianon. É desse período o L'Hotel, de 1994, pertencente aos grupos Cury e Gebara; o Nações Unidas Plaza, de 1995; o InterContinental São Paulo, inaugurado em 1996 e pertencente ao grupo britânico Bass Hotels & Resorts; o Caesar Towers Vila Olímpia, em 1996; o Hotel Renaissance, em 1997, pertencente à rede Marriott; o Blue Tree Hotels, rede controlada pela Chieko Aoki Management Company, em 1998. No final dessa década, a Grande São Paulo já contava com trezentos e trinta e um hotéis.

A partir de 2000, entrou em cena uma nova fonte geradora de recursos financeiros para a indústria hoteleira: o Fundo Imobiliário. Para a presente década, projetou-se a construção de mais de 300 hotéis no Brasil, prevendo-se que os empregos diretos atingiriam a casa dos 140 mil e os empregos indiretos chegariam a 420 mil.

Na cidade de São Paulo, a região central apresenta uma desaceleração de construção hoteleira, como vinha acontecendo nas décadas anteriores e, ao contrário, consolida-se a construção no entorno central e sua expansão continua para outras localidades, como em bairros (Ibirapuera, Campo Belo, Santo Amaro, Jabaquara, Tatuapé), em corredores financeiros e comerciais (Avenida Nova Faria Lima, Avenida das Nações Unidas), próximos aos centros industriais como o do Grande ABC, próximos aos shopping centers considerados luxuosos e próximos ao Aeroporto Internacional de Guarulhos, com a

finalidade de atender às áreas de expansão financeira, industrial e comercial.

Em 2001, foram inaugurados o Hotel Golden Tower e o Hotel Emiliano; o Grand Hyatt São Paulo, em 2002; o Stay Bridge, da rede Bass, em 2003; o Trianon Paulista, reinaugurado em 2004, anteriormente denominado Trianon Residence e Confort Atlântica; o Holyday Inn–Anhembi, em 2004, pertencente à rede Bass; e a expansão dos hotéis da rede ACCOR e Sol-Meliá, anteriormente citados.

Para o ano de 2005, previa-se um total de quatrocentos e noventa hotéis na Grande São Paulo.

Segundo o sítio, na Internet, do Raio X da Hotelaria Brasileira, no biênio – 2005/2006 – o setor das grandes redes hoteleiras cresceu 15%, um número considerado satisfatório, se comparado com outros segmentos da economia brasileira. O mesmo ainda divulgava que o país devia chegar a 2009 com 140 novos hotéis, que representariam investimento total de R\$ 3,6 bilhões no setor, sendo 40% investidos na região Sudeste do Brasil.

Para alguns especialistas, o crescimento poderia chegar lentamente ao ano 2010, a partir de quando poderia ocorrer estabilidade seguida de uma deflexão da curva de oferta.

Deve-se, no entanto, observar que há determinados nichos de mercado hoteleiro que ainda não foram suficientemente considerados, como, por exemplo, os das atrações turísticas, históricas e culturais da cidade de São Paulo. Devem-se levar em conta igualmente as possibilidades de segmentação do setor hoteleiro, como, por exemplo, a étnica, a temática, a de lazer e recreação, o spa, entre outras, bem como as localizações geográficas urbanas de importância presente ou futura.

Esses fatores poderão, no futuro, realimentar a indústria hoteleira e de hospitalidade na cidade de São Paulo.

Segundo o portal eletrônico Travel, Hotel & Business–THB, publicou-se no volume 3 desse estudo, "Raio-X da Hotelaria Brasileira, volume III – As Redes Hoteleiras do Brasil", a lista das dez maiores

redes, por número de apartamentos no *pool* de hospedagem, em operação em 2008/2009, a saber:

- 1º Accor Hotels
- 2º Atlantida Hotels Internacional
- 3º Blue Tree Hotels
- 4º Sol Meliá Hotels & Resorts
- 5º Hotéis Othon
- 6º InterContinental Group
- 7º Nacional Inn / Shelton Inn
- 8º Bristol Hotéis & Resorts
- 9º Transamérica Flats
- 10º Rede Versare

Capítulo 5 - Organização Hoteleira e suas Configurações e Estruturas Organizacionais

A hotelaria inclui-se no setor econômico de bens e serviços. Para o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social–BNDES:

A hotelaria é uma indústria de serviços que possui suas próprias características organizacionais. Sua principal finalidade é o fornecimento de hospedagem, alimentação e demais serviços inerentes à atividade de receber. (SAAB, DAEMON, 2000, p. 1).

A empresa hoteleira caracteriza-se pela prestação de serviços, bem como pela sua produção, pois realiza trocas constantes e diretas com seus hóspedes.

Como ocorre com toda organização de caráter empresarial, não existe, segundo Cavassa (2001, p. 7), um modelo padrão de organização hoteleira, e a constituição de um estabelecimento dessa índole surge em decorrência de diversos fatores. Para o autor, devem-se considerar três fatores básicos a todas as organizações hoteleiras, a saber: a) fator humano; b) fator material e c) fator financeiro, os quais, inter-relacionados, permitem oferecer aos hóspedes um serviço de bem-estar. Nesse sentido, Mullins (2004, p. 26) ressalta que “em termos gerais, o setor hoteleiro também possui maior variedade no que diz respeito às características organizacionais e de seus funcionários do que aquelas que encontramos em outras áreas da indústria da hospitalidade”.

A literatura especializada refere que as funções de hotelaria são tanto as de natureza intangível como as de natureza tangível, e, via de regra, são mencionadas como operações hoteleiras, embora também sejam encontradas, para tais funções, expressões como serviços hoteleiros e produtos hoteleiros. Nas palavras de Guerrier (2001, p. 61):

No caso de um hotel, a qualidade das instalações e utensílios é claramente tangível e pode ser previamente controlada, mas a avaliação da qualidade do hotel pelo cliente será também determinada pelo nível de manutenção e limpeza das

instalações e utensílios [...] e por atributos intangíveis, como a qualidade de boas-vindas que o hóspede recebe do pessoal do hotel. [...] Assim sendo, as empresas de hospitalidade, [...] têm de controlar tanto a qualidade **tangível** de seu produto como a qualidade **intangível** do serviço. (grifos da autora).

Nesse sentido também se direciona Cavassa (2001, p. 124):

A atividade hoteleira está configurada em um serviço e, portanto, é um intangível, que dá lugar a uma “*sérvuction*” (processo de fabricação de serviços) com estrutura imaterial; e bens tangíveis, que terminam num processo de produção com estrutura material.

A hotelaria tem como base da sua atividade empresarial o envolvimento pessoal e humano dos que formam o seu quadro funcional. Embora as inovações tecnológicas tenham agilizado as atividades hoteleiras, e a arquitetura hoteleira tenha renovado sua aparência e mesmo os produtos e serviços tenham aumentado e se diversificado, o elemento humano ainda é considerado o componente primordial na atividade hoteleira.

Como se trata de uma atividade econômica em que o diferencial marcante é o ser humano, e não a tecnologia ou mesmo a infraestrutura, a não-qualificação profissional e a rotatividade da mão de obra, entre outros fatores, são sérios obstáculos para o êxito da empresa hoteleira. Um atendimento de qualidade e personalizado aos hóspedes é um dos fatores mais importantes na atividade de hotelaria. Por essa razão, a formação, a qualificação e as especificidades da mão de obra empregada são elementos fundamentais para a organização hoteleira. A mão de obra necessária para a execução das atividades hoteleiras está relacionada com o tamanho do empreendimento, com o perfil e as exigências de sua categoria e classificação, e com a diversidade, a qualidade e a quantidade de serviços e produtos que são oferecidos aos hóspedes. Os profissionais de hotelaria devem possuir perfis adequados e bem-definidos, correspondentes às atividades que exercem. Castelli (2003, p. 36) faz a seguinte observação:

Deduz-se do exposto que o ser humano, embora seja a peça principal da empresa hoteleira, deve adaptar-se à evolução que a própria empresa sofre com a introdução de novos equipamentos e técnicas de gestão.

Conforme se referiu, no Brasil, desde o surgimento dos “hotéis” até os anos 60 do século passado, o setor hoteleiro era de cunho familiar. O proprietário era o único administrador/gerente, contando, além de sua família, apenas com auxiliares, para os serviços mais simples.

Com o advento das redes hoteleiras internacionais, com o crescimento das redes hoteleiras nacionais e a concorrência que daí surge com o desenvolvimento do turismo interno e a inclusão do Brasil nas rotas turísticas internacionais, com os incentivos governamentais e a elevação do grau de exigência dos hóspedes, entre outros fatores, a administração, o gerenciamento e a mão de obra do setor hoteleiro iniciaram seus processos de profissionalização e de qualificação.

Na atividade hoteleira, em que o atendimento ao hóspede é um fator altamente relevante, mais do que nunca a formação de um perfil profissional adequado, o aperfeiçoamento das especificidades da mão de obra e a sua qualificação tornam-se prioridades. Para os hotéis, um atendimento personalizado de qualidade passa a compor o *trade* de Marketing, para conquistar novos clientes/hóspedes e sua fidelização, bem como a manutenção dos habituais frequentadores, pois dessa forma conseguem dar continuidade aos negócios hoteleiros.

A indústria hoteleira apresenta uma diversidade muito grande de atividades laborais, cuja execução exige conhecimento e habilidades. Por isso, a profissionalização tornou-se necessária e quase que obrigatória em todos os níveis que formam a estrutura organizacional de um hotel. Nesse sentido, podemos verificar o que discutimos na educação profissional, na TCH e na empregabilidade.

Como se salientou, para o período 2000/2010, a expectativa de geração de empregos no setor hoteleiro brasileiro era de aproximadamente meio milhão, entre diretos e indiretos. Cerca de 20%

dessas vagas seriam destinadas àqueles com formação especializada. A essa especialização, deve-se acrescentar a formação continuada, pois o profissional do setor hoteleiro deve acompanhar as mudanças que ocorrem na sua atividade, ao mesmo tempo em que deve buscar a melhoria de qualidade dos serviços prestados. Assim, o profissional de hotelaria deverá ser o resultado da combinação de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e comportamento (saber ser), que o levarão a saber agir. Pelo ponto de vista de Castelli (2003, p. 37): “Além da formação técnico-científica, deve-se pôr em evidência também as qualidades humanas na formação do profissional especializado”. Esses fatores são, para a empresa hoteleira, primordiais em termos de sobrevivência e competitividade.

Para Guerrier (2001, p. 72) a atividade de hospitalidade emprega grande proporção da força de trabalho e:

Isso torna a indústria atraente para os governos de países desenvolvidos que estão em busca de alternativas de oferta de empregos em face do declínio do setor industrial, e para os governos de países em desenvolvimento que precisam oferecer oportunidade de emprego para sua população crescente.

Mesmo apresentando alguns aspectos negativos, como o trabalho associado a servilismo, trabalho visto como “sujo”, trabalho visto como atividade para mulheres, as segregações, a questão etária e a alta rotatividade (GUERRIER, 2001, p. 75-76), a atividade hoteleira tem atraído uma significativa parcela da população jovem.

Nas palavras de Pires et al. (2000, p. 19):

A hotelaria é vista como uma actividade que emprega grandes proporções de mão de obra jovem, contribuindo assim, de forma significativa, para a entrada de jovens no mercado de trabalho. [...].

O setor da hotelaria configura-se, assim, como uma porta de entrada no mercado de trabalho para essa camada da população. A expansão das oportunidades de inserção no mercado de trabalho,

principalmente oferecidas à camada jovem, tem de passar pelas prioridades do setor hoteleiro anteriormente relacionadas.

Outro elemento que podemos acrescentar no que se refere à qualificação e especialização do profissional de hotelaria é a necessidade de desenvolver seu capital humano, a qualificação e as aptidões pessoais. Daí a necessidade de investir na sua educação formal, no seu treinamento e no aprendizado ao longo da vida. A formação de capital humano, pelo profissional de hotelaria, não só o prepara para o presente e amplia suas oportunidades futuras, como possibilita o aumento do seu potencial de empregabilidade.

5.1 As Configurações e Estruturas Organizacionais Hoteleiras

O estudo das organizações hoteleiras e de suas configurações e estruturas apresenta uma literatura rica e variada. Optou-se nesta tese por analisar as estruturas organizacionais à luz do quadro referencial de Taylor, Max Weber e Mintzberg, conforme descrito anteriormente. Os hotéis oferecem “serviços”, o que aqui é entendido como “todas as ações e reações que os clientes percebem que compram” (LOVELOCK, apud POWERS; BARROWS, 2004, p. 408). Nos hotéis, os serviços são oferecidos aos hóspedes (clientes) pelos funcionários, basicamente. Assim, ambos estão envolvidos na transação dos serviços. No setor de hotelaria, há tanto os bens tangíveis (refeições, as unidades habitacionais–UHs) quanto os intangíveis (cortesia, um sorriso). O serviço é produzido e consumido ao mesmo tempo. Na organização hoteleira, a transação de serviços (os intangíveis e os tangíveis) é a sua razão de ser. Os autores acima citados (p. 409) resumem que o “serviço é experiência para o hóspede e desempenho para o servidor”. E continuam, afirmando que: “Finalmente, a produção e o consumo são simultâneos. Não há estoques”. Assim, as organizações hoteleiras devem maximizar seus esforços para fins produtivos e consumo

imediatos. Não restam dúvidas de que, como vimos anteriormente, as organizações hoteleiras passaram e ainda passam por transformações organizacionais. Atualmente, podemos considerar alguns fatores sugeridos por Rutherford, que interferem nessas mudanças (2004, p. 1): modificações no padrão de vida, aspectos demográficos, tecnologia, mudanças na economia nacional, mudanças nos padrões de viagens e os novos modelos de investimento em instalações hoteleiras. Em decorrência desses aspectos, percebe-se que as estruturas organizacionais dos hotéis passam por reestruturações organizacionais. Percebe-se, também, que as organizações hoteleiras passaram a focar mais as suas funções em direção ao social – em relação ao hóspede, ao funcionário e ao país – e em direção ao econômico. Para Cavassa (2001, p. 14-16) “a função social do hotel se traduz na busca do bem-estar de seus funcionários e dos hóspedes e na autorrealização daqueles.” E sua função econômica ampliada passa a ser uma “atividade socioeconômica, com base nas condições de trabalho, nas novas tecnologias etc. [...] que lhe permitem servir os diversos grupos sociais e cada faixa etária no trabalho: negócios, congressos, conferências, reuniões sociais etc.”.

As Organizações citadas ao longo do texto são referências. Elas apresentam uma macroestrutura organizacional que engloba as redes ou cadeias hoteleiras e outras configurações organizacionais, classificadas, por Mintzberg, como Estrutura Divisionalizada. Por sua vez, as redes ou cadeias hoteleiras apresentam configurações organizacionais próprias, formadas por marcas ou bandeiras ou, ainda, segundo uma classificação tipológica – de negócios, de lazer, de campo, de praia, entre outros. Assim, as unidades “hotéis”, neste caso, formam estruturas com configurações organizacionais próprias, que podemos classificar como tayloristas e burocratas ou, pela perspectiva de Mintzberg, de Burocracia Mecanicista. Segundo Mintzberg (1999, p. 357), as organizações hoteleiras se enquadram dentro do que denominou de *Burocracia dos Colarinhos Brancos*. Analisar-se-ão, portanto, essas configurações estruturais, que doravante serão referidas pelo designativo de “hotéis”.

Considerando-se as macroestruturas dessas organizações, no interior das quais se encontram as cadeias hoteleiras e as microestruturas — onde se enquadram, por sua vez, os hotéis (conforme os organogramas abaixo) — e à luz dos referenciais teóricos adotados, conclui-se que as primeiras (as macroestruturas) apresentam uma configuração estrutural divisionada, enquanto que do ponto de vista da microestrutura tem-se uma burocracia mecanicista.

A estrutura organizacional divisionada apresenta grandes divisões que funcionam de maneira independente, mas dirigidas e coordenadas pela sede ou matriz, por meio do controle dos desempenhos, pela supervisão direta e, principalmente, pela elaboração dos objetivos e das estratégias da empresa no seu todo. Verifica-se, também, que as divisões são estruturadas em subdivisões que são dirigidas e coordenadas pelas suas divisões. As subdivisões apresentam estruturas inerentes e próprias à sua tarefa-fim. No caso das sub-divisões hoteleiras — os hotéis — apresentam uma burocracia mecanicista/ taylorista em aspectos que têm a ver com a formalização e standardização de comportamentos, o agrupamento de unidades com base em critérios funcionais e uma tomada de decisão que tende à centralização, seguindo estritamente a cadeia de comando (PIRES, 2000, p. 31).

Assim, pode-se reafirmar que o núcleo da proposta desta tese centra-se na análise das atividades operacionais do hotel, principalmente naquelas que são as responsáveis diretas pela produção de bens, serviços e produtos de um hotel.

Como mencionado, não há um consenso sobre os conceitos para hotel e hospitalidade. No âmbito deste trabalho, ter-se-á, como referência, o conceito elaborado e divulgado pelo Ministério do Esporte e Turismo e pela EMBRATUR—Instituto Brasileiro de Turismo, que é a DELIBERAÇÃO NORMATIVA N° 429, de 23 de abril de 2002 (Anexo E), que caracteriza, entre outros aspectos básicos, os Meios de Hospedagem (empresa hoteleira).

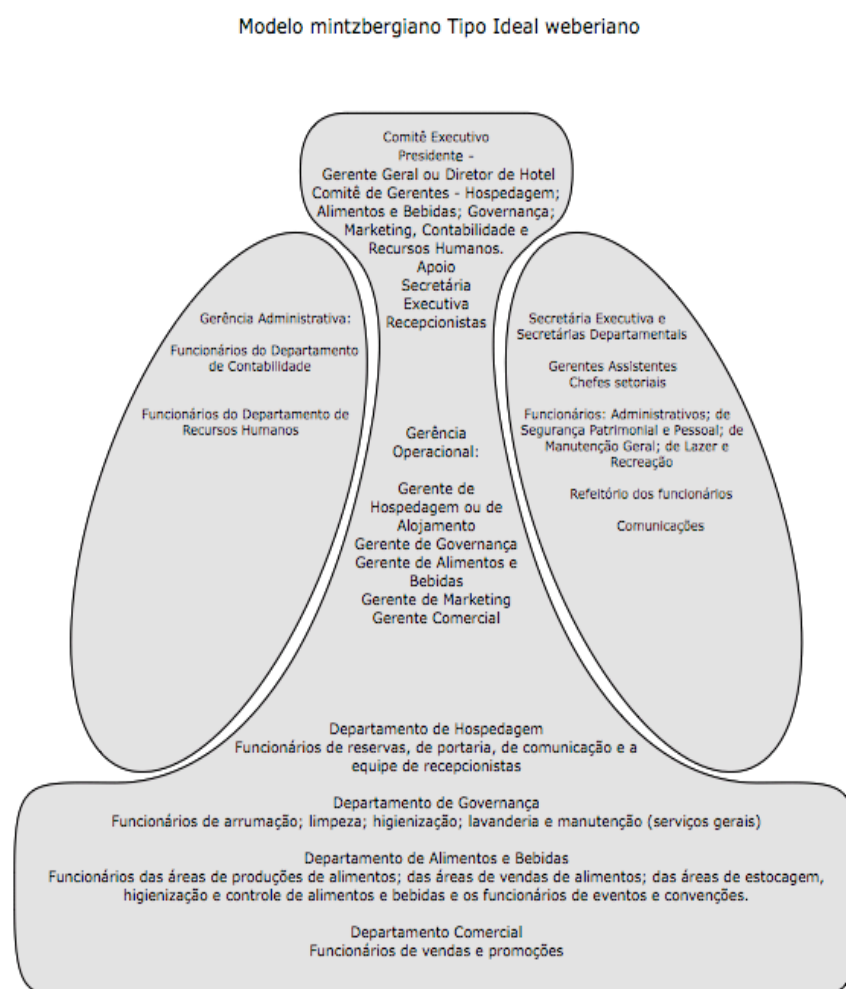
Art. 2º - Considera-se empresa hoteleira a pessoa jurídica, constituída na forma de sociedade anônima ou sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira, observado o Art. 4º do Decreto nº 84.910, de 15 de julho de 1980.

Pode-se complementar, ainda, com o conceito do BNDES, citado no início deste capítulo, que de certa forma traduz bem as ideias expostas pela Deliberação Normativa 429. Conceito que consideramos suficiente e abrangente e, portanto, adequado aos nossos estudos.

Os hotéis apresentam configurações organizacionais semelhantes quando relacionados com suas tipologias ou categorias, por exemplo, os hotéis de Negócios ou de Lazer, ou hotéis de categoria Superior ou Econômica. Apresentam, também, variações próprias em relação ao seu tamanho e às suas finalidades. Cada configuração hoteleira (tipologia ou categoria) apresenta, como regra geral, determinadas características em relação à sua estrutura física; por exemplo, a dimensão do apartamento e os equipamentos oferecidos na unidade hoteleira. Assim, os hotéis de categoria econômica possuem uma dimensão da unidade hoteleira menor que os hotéis de categoria Superluxe. Estes oferecem nas suas unidades habitacionais de tipo suítes, entre outros adicionais: chave eletrônica, dois ou mais ambientes, TV de plasma com DVD ou videocassete, canais de TV por assinatura, som ambiente com várias opções, estação de trabalho digital; banheira com hidromassagem, roupas de cama e banho de grifes, roupão, acessórios de toalete e higiene completos, decoração da unidade habitacional feita por profissionais renomados, entre outros. Em relação aos serviços prestados, cada configuração hoteleira apresenta determinadas características; como exemplo, os hotéis de categoria Econômica não aceitam reservas antecipadas, só *walk in*; não oferecem mensageiros, *concierge*, não têm café da manhã e *room service*, não têm lavanderia, entre outros serviços. Em relação às estruturas e às dinâmicas organizacionais, apesar de não haver um consenso, apresentam certas características gerais relacionadas às tipologias dos hotéis.

Dessa forma, sugere-se um organograma referencial de tipo ideal weberiano, conforme a figura 3.

Figura 3 – Modelo mintzeberguiano Tipo Ideal weberiano



Elaborado por Ubiratã A. M. de Araujo/2009

Quanto ao elemento humano, já se ressaltou que no setor hoteleiro ele é de fundamental importância. É ele quem faz a diferença, não a tecnologia. A mão de obra necessária à operação de um hotel é proporcional à sua tipologia e ao seu tamanho, à sua demanda sazonal e à quantidade e diversidade dos serviços que oferece aos seus hóspedes/clientes. O trabalho desenvolvido em uma organização hoteleira exige profissionais especializados e qualificados com uma formação técnico-científica adequada, funcionários semiqualeificados e

não qualificados, que são socializados e treinados para determinadas ocupações e tarefas segundo as perspectivas taylorista e weberiana.

Atualmente, percebe-se que a empresa hoteleira, para garantir o nível de qualidade de seus objetivos básicos – acomodação, alimentação e segurança – vem exigindo, cada vez mais, profissionais qualificados; entendendo por profissionais especialistas e qualificados, não somente os de formação técnico-científica, mas também e principalmente os de competência e habilidade para tratar com pessoas. Pessoas – os funcionários – prestando serviços para pessoas – os hóspedes/clientes.

Observa-se que na empresa hoteleira há um crescente uso das novas Tecnologias da Informação e da Comunicação, mas isso não significa a diminuição ou mesmo a substituição da atividade humana, mas, sim, a geração de uma interface homem-máquina-homem. Ocorrem também alterações na demanda hoteleira, motivadas por várias causas, alterando o perfil dos hóspedes, e com isso criando novas expectativas e necessidades de satisfação, que exigem adequação à nova realidade. Percebe-se, ainda, que, na atualidade, o hotel busca definir seu nicho de negócios, segmentando a sua atividade operacional. Assim, dadas essas diversidades e exigências, que acarretam atividades que tomam como pressuposto certas competências e habilidades, os hotéis necessitam cada vez mais de profissionais especializados e qualificados.

Pode-se afirmar que o investimento em educação formal e treinamento, por parte da empresa ou dos próprios funcionários, conforme posto no capítulo A Teoria do Capital Humano, redundará em benefícios tanto para aquela quanto para estes. O alargamento das competências e habilidades, pela via do aperfeiçoamento das virtudes e da qualificação pessoal, implica maior grau de empregabilidade para os funcionários, ao mesmo tempo que aumentam as suas possibilidades de ascensão. Mas o capital humano expandido do funcionário não é somente um patrimônio pessoal; é também um patrimônio da organização e do departamento ao qual pertence. Afirma

Castelli (2001, p. 39): “A excelência dos bens e serviços depende da qualidade dos processos e estes, das pessoas que os executam”.

Em relação à oferta de trabalho, o setor hoteleiro no Brasil oferecerá, até 2015, cerca de quatrocentos mil empregos diretos, dos quais 20% deverão ser ocupados por profissionais com formação especializada; conforme se ressaltou, tem havido um crescimento tanto da demanda (crescimento do turismo interno e de estrangeiros), como na construção de hotéis. Pode-se acrescentar que além de contratar profissionais especializados e qualificados, a indústria hoteleira necessita oferecer a esses profissionais e aos outros funcionários uma formação continuada. A qualidade do ser humano e dos serviços prestados faz a diferença na hotelaria e é fundamental para a sua sobrevivência.

Atualmente, percebe-se que o setor ainda tem escassez de profissionais especializados, apesar da crescente criação de cursos superiores na área de hotelaria. Os cursos técnicos (nível médio) e os de nível superior – bacharelados, de tecnologia e de administração com habilitação em hotelaria –, são muito recentes, se compararmos com a história da hotelaria brasileira. As primeiras faculdades surgiram nos anos 70 do século passado. A partir dos anos 80 e início dos anos 90, houve um crescimento marcante dos cursos universitários nas áreas de hotelaria e turismo, devido a vários fatores, mencionados no breve histórico da Hotelaria e da Hospitalidade. Esse crescimento do setor hoteleiro passa a exigir profissionais especializados e qualificados que serão encontrados nos cursos superiores de bacharelado e nos cursos superiores de tecnologia hoteleira.

O crescimento do setor hoteleiro é, sem dúvida, um gerador de empregos qualificados e, por conseguinte, o estimulante para a criação de cursos superiores de tecnologia em hotelaria.

Quanto à oferta de trabalho no setor hoteleiro, segundo as palavras de Paulo Bezerra de Mello (www.mercadoeventos.com.br):

[...] a hotelaria é um dos segmentos em todo o mundo com maior capacidade de gerar mão de obra. [...] Na criação de novas oportunidades de emprego, os cálculos existentes

lembram que para cada apartamento construído dentro do setor hoteleiro se gera pelo menos um emprego direto e outros quatro empregos indiretos na economia.(Mercado e Eventos,2006)

Quanto ao crescimento do parque hoteleiro nacional, em 2003 ele foi de 3,7%, segundo estudos da agência Hotel On Line, em sua publicação: “A Indústria Hoteleira no Brasil – Análise Setorial do Segmento de Hospedagem”, de 2004.

Quanto à taxa de ocupação, segundo o Hotel Investment Advisors – HIA, na sua publicação “Hotelaria em Números” (2004, p. 4): “A perspectiva para 2005 é de um crescimento da taxa de ocupação superior ao apresentado nos últimos anos, quando a média geral ficou estacionada na casa dos 50%”.

Para os anos de 2006/2008, esperava-se um crescimento da demanda de hotelaria no Brasil a uma taxa expressiva, em torno de 10% a.a. Quanto aos investimentos públicos no setor, segundo o Ministério do Turismo, o governo federal previu investir US\$ 1,5 milhão até o final de 2008.

Para 2009, a previsão é de 140 novos hotéis, que representam um investimento total de R\$ 3,6 bilhões no setor.

O Brasil sediará a Copa Mundial de Futebol em 2014 e os Jogos Olímpicos Rio 2016, e é certo que um grande número de turistas venha para cá. De acordo com pesquisas da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e da Fundação Getúlio Vargas (FGV), os investimentos em infraestrutura e serviços previstos para Copa do Mundo de 2014 ultrapassam os R\$ 30 bilhões. Da construção de estádios ao treinamento de voluntariado, passando por temas como reformas de aeroportos, capacidade hoteleira, sistemas de segurança e meios de acesso, dentre outros, espera-se a geração de milhares de empregos e a exposição maciça da imagem do País em âmbito internacional. Segundo a publicação do Ministério do Turismo brasileiro “Proposta estratégica de organização turística Copa do Mundo 2014”:

Um megaevento como a Copa do Mundo de Futebol abre uma oportunidade de promoção do País como destino turístico que muitos anos de campanhas publicitárias em todo o mundo não seriam capazes de oferecer. Vamos mostrar um país com inigualáveis belezas naturais, rica cultura, belas cidades e um povo alegre e receptivo. E vamos fazer isso permitindo ao turista usufruir de infraestrutura adequada nos destinos, qualidade do receptivo e dos demais serviços oferecidos, para que todos vivenciem a experiência de uma festa extraordinária produzida em um Brasil moderno, organizado, na linha de frente das mais importantes nações do mundo. Para atingir esse objetivo, e buscando sempre o aperfeiçoamento da gestão pública do turismo, o Ministério do Turismo, em cooperação com estados, municípios e a iniciativa privada, trabalhará com os seguintes eixos de atuação:

[...] 2) atratividade e satisfação do turista por meio da qualificação profissional de serviços como receptivos de aeroportos, estações, hotéis, funcionários de restaurantes, motoristas de táxi e outros serviços. (MINISTÉRIO DO TURISMO – BRASIL, 2009)

Em relação à Grande São Paulo, retomando resumidamente a questão, destaca-se que, até cerca do ano de 1970, os hotéis se concentravam no centro da cidade. A partir de então, percebeu-se, em primeiro lugar, a descentralização, com avanços em direção à Av. Paulista e Jardins, aos bairros de Moema, Santana, Vila Olímpia e Paraíso, às regiões da Av. Berrini, da Marginal Pinheiros, do Aeroporto Internacional de Guarulhos, às cidades vizinhas, como São Bernardo do Campo, Santo André, Barueri (Alphaville e Tamboré), e a diversificação do parque hoteleiro paulistano em segmentos de mercado, como os hotéis de luxo, de negócios, econômicos, os flats, entre outros. Em segundo lugar, o crescimento dos empreendimentos tanto particulares como os financiados por agências governamentais e, em terceiro lugar, a chegada das redes hoteleiras internacionais. Observa-se um aumento da oferta hoteleira, mesmo que atualmente lenta, comparada aos anos anteriores. Quanto à taxa de ocupação, segundo Asmussem, Rocha e Melo Jr. (2002, p. 85), a “sazonalidade semanal atinge em média 70% e com a sazonalidade anual fica em 62,5% e que a partir daí os ganhos adicionais de ocupação serão obtidos apenas a custo de muito esforço de promoção e vendas criativas [...]”.

Percebe-se que a expansão do setor hoteleiro, na Grande São Paulo, possibilitou o aumento da oferta de mão de obra qualificada e o aumento da oferta dos cursos superiores em hotelaria.

Passa-se agora a analisar a configuração estrutural, organizacional, funcional e de recursos humanos do hotel, retomando os conceitos de Frederick Taylor, de Max Weber e de Henry Mintzberg discutidos no capítulo sobre As Organizações e os conceitos de capital humano e de empregabilidade.

As atividades organizacionais de um hotel se caracterizam por um trabalho operacional rotineiro e na maior parte simples e repetitivo, bem como os seus processos de trabalho standardizados. Para Mintzberg, retomando Taylor e Weber, os primeiros a descrever essa estrutura, confirma-se a padronização das responsabilidades, das qualificações, dos canais de comunicação e de trabalho e a existência de uma linha hierárquica claramente definida que se encontra, sobretudo, em ambientes simples e estáveis como os hotéis. Mintzberg (1999, p. 356) diz, ainda, sobre a Burocracia Mecanicista, que ela “encontra-se, sobretudo, em ambientes simples e estáveis”. O referido autor (1999, p. 358) citando uma pesquisa feita por uma equipe de estudantes de MBA, da Universidade de McGill, sobre hotéis, diz:

Os grandes hotéis dos centros das cidades assumem a forma de Burocracia Mecanicista, porque as suas estruturas estão intimamente ligadas às suas instalações físicas que são permanentes. Uma vez construído o hotel, a sua localização e a sua dimensão, assim como a natureza dos seus quartos (com efeito, a sua estratégia de produto) é em grande medida inalterável. A partir daí, o seu sucesso depende principalmente da eficácia com que consegue regular as suas operações para a satisfação dos clientes. Estes clientes têm certas expectativas – não de surpresas, mas de estabilidade.

Para o mesmo autor “As organizações que se apoiam essencialmente na formalização dos comportamentos, para a realização de coordenação almejada, são geralmente referidas como *burocráticas*”. (grifo do autor) (MINTZBERG, 1999, p. 108).

Assim, os hotéis se apoiam, também, na formalização dos comportamentos e das atitudes dos recursos humanos para a

realização das tarefas e para a realização coordenada dos objetivos almejados.

Como complementação ao acima exposto e com a finalidade de produzir um balizamento, introduzir-se-ão os conceitos de Cargo e Função. Cargo é a posição que o indivíduo ocupa dentro da estrutura hierárquica e Função é o tipo de trabalho que a pessoa executa (FALCONI, apud CASTELLI, 2001, p. 65).

Para um hotel, a configuração tipo ideal, denominada neste trabalho de taylorista/burocrática, apresenta as seguintes estruturas organizacionais:

5.2 Centro Operacional

No Centro Operacional, executa-se o trabalho básico relacionado diretamente com a produção de bens, serviços e produtos de um hotel – as atividades de *input*, de processamento, de *output* e de apoio direto. É onde se situa o âmago de cada organização, é a parte crucial da organização, que produz os resultados essenciais que a conservam viva. Sua atividade se caracteriza pela eficiência e pela racionalidade, isto é, pela relação dinâmica entre os meios e recursos utilizados e os objetivos ou metas a serem alcançados pela Organização.

No hotel, o Centro Operacional de tipo ideal é formado pelas atividades operacionais ligadas a:

- **Gerência de Hospedagem:** como a Recepção, a Portaria, as Comunicações (central telefônica, Internet).

- **Gerência de Governança:** como as Camareiras, os Arrumadores, os Valetes, os Repositores, os Atendentes de lavanderia (Conferentes), os Lavadores, os Calandristas, as Passadeiras, os Atendentes do depósito de enxoval (Roupeiras), as Costureiras.

- **Gerência de Alimentos e Bebidas:** como Produção de Alimentos (Cozinha), Restaurantes, Copa, Bares, Banquetes, Serviço

de Quartos, Estocagem, Higienização e Controle dos Alimentos e Bebidas, Serviço de Bebidas, Stewarding, Eventos e Convenções.

- **Gerência Comercial:** como o setor de Reservas, os vendedores e os promotores de vendas.

O Centro Operacional de um hotel é fundamentalmente formado por pessoas; assim sendo, o centro das atividades hoteleiras é o ser humano. Como afirma Castelli (2001, p. 36):

Embora o progresso tecnológico tenha trazido inovações e aperfeiçoamentos para o seio da empresa hoteleira, o elemento humano continua sendo a peça fundamental. É dele que depende todo o processo de acolhida do cliente e, conseqüentemente, a própria rentabilidade da empresa.

Com a crescente utilização, nos hotéis, das novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC), percebe-se que há uma intensa interface com as pessoas (funcionários) na sua utilização e adequação, permitindo assim uma agilização nas atividades hoteleiras. No Centro Operacional dos hotéis, a TIC é muito bem-vinda.

A seguir, são descritas as principais operacionalidades de cada setor, tendo como suporte teórico as propostas de Taylor, o tipo ideal e o processo burocrático weberianos e as concepções mintzeberguianas, bem como o conceito de capital humano.

5.2.1 Gerência de Hospedagem ou Alojamento

Sob o seu comando da Gerência de Hospedagem, no Centro Operacional, temos os setores abaixo que apresentam os seguintes cargos e funções:

5.2.1.1 Recepção

É considerada o cerne de um hotel, daí sua localização privilegiada no edifício. O local deve ser arejado, agradável e as pessoas que aí trabalham devem apresentar-se de forma impecável, quanto à aparência pessoal, à educação e cortesia, ao trabalho em equipe, à discrição, à honestidade, à lealdade e à responsabilidade (CASTELLI, 2001, p. 163). É o “cartão de visita” do hotel. O hóspede recém-chegado não pode ter dificuldades em localizá-la. O *layout* do local e dos seus móveis deve ser funcional, permitindo a fácil circulação dos funcionários e a execução de suas tarefas. Os funcionários da Recepção compõem o grupo de “funcionários uniformizados”. O uniforme facilita a identificação dos funcionários do hotel, e ao mesmo tempo mostra uma hierarquia e os cargos e funções desses funcionários. Para Guerra (2001b, p. 7), “Os funcionários da recepção são os primeiros a ter contato direto com o hóspede, e são as pessoas que permanentemente estarão prestando atendimento ao cliente”. Em seguida, acrescenta que “[...] A recepção é, portanto, a grande responsável pela imagem que o hóspede vai formar do estabelecimento hoteleiro, e pela satisfação do hóspede durante sua hospedagem”. As funções básicas dos funcionários da recepção são a de efetivar o *check-in* do hóspede e proceder à sua acomodação e, na saída, a de efetivar o *check-out*. Esse processo é estandardizado e formalizado, seguindo um fluxo operacional, e os funcionários são especializados em receber, acomodar (hospedar) e dar saída a cada um dos hóspedes.

Todos os procedimentos e operações deste ciclo são complexos e interligados entre si e com os demais setores do hotel, como reservas, governança, alimentos e bebidas, contabilidade. O setor de Recepção exerce um papel importante no processo comunicacional do hotel. Percebemos o fluxo de chegada, acomodação e saída de um hóspede a partir das seguintes operações: começa com o Capitão-porteiro, que é o primeiro funcionário com quem o hóspede toma contato real. Sua função é a de supervisionar, coordenar e dirigir a equipe de porteiros,

mensageiros e manobristas, bem como a de recepcionar o hóspede, dando-lhe boas-vindas e tomando as providências quanto às bagagens, automóveis e, se necessário for, providenciar equipamentos para portadores de necessidades especiais. É auxiliado pelo Porteiro, que, na ausência ou inexistência de um Capitão-porteiro, exerce suas funções. No período noturno, quando não há um Capitão-porteiro, as atividades são de responsabilidade do Porteiro Noturno. Se o hóspede utiliza transporte próprio, deverá providenciar o seu registro e estacioná-lo, com o auxílio do manobrista ou garagista, quando houver, o qual fica sendo o responsável pelo veículo. O Capitão-porteiro solicita os serviços do Mensageiro, que é o encarregado de acompanhar o hóspede até o recepcionista e de carregar e acomodar as bagagens nas unidades habitacionais. Além disso, faz a apresentação dos aposentos, dá explicações sobre os equipamentos e instalações do quarto, do hotel no geral (bares, restaurantes, spas, piscinas, academias de ginásticas, saunas, *health club*, centro de convenções, business center, áreas de lazer, salas de jogos e playground) e em determinados casos sobre o entorno do hotel (proximidade de praias, bosques, montanhas; casas noturnas, locais turísticos). O balcão da Recepção é constituído por um Gerente de Recepção, que orienta e coordena as atividades operacionais da Recepção; por um Supervisor de Recepção, que atua em todas as áreas da Recepção e por um ou mais Recepcionistas, funcionários responsáveis pela recepção e registro dos hóspedes. Suas funções básicas são:

- ⇒ Verificar as formas e as condições da reserva;
- ⇒ Abrir a conta, registrando a forma de pagamento;
- ⇒ Verificar as necessidades do hóspede quanto à localização da UH e as necessidades especiais para portadores de cuidados especiais;
- ⇒ Solicitar o preenchimento da Ficha de Identificação, do Cartão Social ou da Ficha Nacional de Registro de Hóspedes–FNRH e o

Boletim de Ocupação Hoteleira–BOH, verificando o seu correto preenchimento;

⇒ Entregar o cartão de hóspede, entregar as chaves ou o cartão magnético;

⇒ Fornecer as primeiras informações sobre o hotel e oferecer serviços específicos disponíveis no local.

Após realizar essas tarefas, solicita ao mensageiro que acompanhe o hóspede até seus aposentos. A operação de saída do hóspede do hotel (*check-out*) também é de responsabilidade da equipe de recepção, obedecendo a um fluxo de saída. Os hotéis, para agilização e facilitação dessas atividades, possuem um sistema informatizado que “possibilita ao pessoal de recepção seguir uma sequência de trabalho apropriada a cada tarefa” (POWERS, BARROWS, 2004, p. 201). Os mesmos autores (p. 201) ressaltam que:

Embora o principal elemento do serviço pessoal – um sorriso, uma saudação amigável e, geralmente, o tratamento cortês do hóspede – não possa ser automatizado, grande parte do trabalho de escritório é bastante simplificado, na maioria dos hotéis, pela instalação de um sistema de gestão hoteleira (SGH).

A informatização desempenha um papel importante no departamento de Hospedagem, não só na rotinização das atividades operacionais, mas também na hora do acerto de contas do hóspede, por exemplo, pois seus gastos nos mais diversos pontos de vendas, que possuem terminais e estão conectados em rede com a recepção, são imediatamente debitados. A conta final do hóspede poderá ser quitada por meio de cartão de crédito ou com dinheiro eletrônico. O computador emitirá a fatura ou a nota fiscal. Caso o hóspede queira monitorar seus gastos, poderá fazê-lo por meio de um terminal ligado à televisão ou outro sistema digital no seu apartamento, podendo, além de checá-los, autorizar o pagamento.

Ao Recepcionista cabem outras atividades relacionadas diretamente aos hóspedes, tais como: responsabilizar-se pelo recebimento e entrega das chaves dos hóspedes em sua entrada e

saída; enviar, receber, selecionar e entregar correspondências; atender as solicitações dos hóspedes feitas por telefone, por meio de dispositivos eletrônicos agregados à televisão, por mensagem de voz ou correio de voz, Intranet; comandar o “serviço de cofres”; a guarda de bagagem em depósitos, caso o hóspede a solicite; prestar informações, quando não houver o Concierge, sobre o local, a cidade, entretenimentos, espetáculos, restaurantes, atrações turísticas, transporte local; solicitar serviços de manutenção, de governança, entre outras atividades. O Concierge é um funcionário cujas funções transcendem as de um hotel e envolvem outras atividades. A atividade do Concierge é normatizada pela NIH-35, como segue no Anexo F.

A Recepção é a responsável, também, por atividades que não estão ligadas diretamente aos hóspedes/clientes, mas que de certa forma os afetam, tais como: encaminhar ao Gerente de Hospedagem a Ficha Nacional de Registro de Hóspede e o Boletim de Ocupação Hoteleira (as informações do BOH são processadas e colocadas à disposição do mercado); repassar, com a participação do setor de reservas, as informações sobre o hóspede para outros departamentos – governança, marketing, alimentos e bebidas, segurança, entre outros. Quanto à segurança patrimonial e pessoal, embora seja responsabilidade de todos os envolvidos nas atividades hoteleiras, a Recepção possui responsabilidades específicas, como a de não entregar as chaves, correspondências ou mensagens para ninguém sem a prévia identificação; em hipótese alguma fornecer informações particulares do hóspede; ficar atento à entrada e saída do hóspede, procurando minimizar ocorrências desagradáveis; ficar atento às movimentações de visitantes e, diante de qualquer irregularidade, informar imediatamente seus superiores. A Recepção exige, para cada cargo/função, competências e habilidades específicas. Destacamos as seguintes, relacionadas diretamente com o capital humano:

- ⇒ Dominar o fluxograma de entrada, acomodação e saída de hóspedes;

- ⇒ Ter conhecimentos fundamentais de Gestão de Recepção/Portaria;

- ⇒ Dominar as técnicas fundamentais de Serviço de Recepção;
- ⇒ Preparar relatórios do setor e repassar aos outros departamentos e gerências;
- ⇒ Ter conhecimentos fundamentais – e, em determinados cargos, médios/ avançados – de língua estrangeira;
- ⇒ Ter noções médias de informática, como usuário;
- ⇒ Saber trabalhar em equipe;
- ⇒ Ter conhecimentos básicos de Relações Públicas;
- ⇒ Ter conhecimentos básicos sobre o turismo, a história, a cultura da região do entorno do hotel, da cidade, do estado e do país (Adap. de CASTELLI, 2001; DAVIES, 2001; PIRES, 2000).

Interligado à Recepção, há o Pessoal de Apoio, – como o Caixa, responsável pela conta/fatura dos hóspedes, pelo balanço do final do seu turno, pelo câmbio de moedas para hóspedes; assim como o Auditor Noturno, cuja função principal é assegurar ao hotel que as contas dos departamentos e dos hóspedes estejam de acordo com os negócios realizados no dia. O Auditor Noturno exerce uma atividade independente e reporta-se ao departamento de Contabilidade; aos/como os Ascensoristas; aos/como os Auxiliares de Portaria.

5.2.1.2 Comunicação

Está ligada à Gerência de Hospedagem. Constitui outro elemento essencial para o sucesso de um empreendimento hoteleiro. Por mais que o hotel possua um sistema de comunicação informatizado, dependerá da qualidade do elemento humano em seu atendimento. O setor de Comunicação exerce um importante papel de Marketing. É por meio dele que o hóspede entra em contato com o hotel pela primeira vez. O micro-organograma desse setor é formado por um Gerente de Comunicação no seu Vértice Estratégico. O Centro Operacional é composto pelas Telefonistas e pelos Operadores dos computadores. Os

funcionários do Centro Operacional são os responsáveis tanto pela comunicação interna do hotel, voltada ao atendimento dos hóspedes, como pela comunicação externa. Dentre as atividades da comunicação interna, os funcionários devem se responsabilizar pelas chamadas telefônicas, correspondências (cartas, cartões-postais, fax), pelas mensagens eletrônicas de correio de voz, pela chamada de despertar informatizada ou não, pelas respostas aos correios eletrônicos recebidos via Internet. A comunicação externa é importante, pois o hóspede, mesmo acessando as páginas do hotel na Internet e obtendo ali as primeiras informações, quer obter “mais” informações e concretizar sua reserva por meio de uma ligação telefônica em que tenha a possibilidade de ouvir o funcionário. Os funcionários desse setor poderão ser agentes de Marketing importantes para o hotel; assim, deverão ser bem treinados e informados sobre as características da empresa. Para os funcionários do setor de Comunicação, destacamos as seguintes competências e habilidades específicas relacionadas com a formação do capital humano:

- ⇒ Dominar o processo comunicacional, com ênfase no de negócios;
- ⇒ Conhecer e dominar o uso das novas Tecnologias da Informação e da Comunicação;
- ⇒ Ter conhecimentos fundamentais de Gestão de Reserva e Recepção;
- ⇒ Preparar relatórios do setor e repassar aos outros departamentos e gerências;
- ⇒ Ter conhecimentos fundamentais/médios de línguas estrangeiras;
- ⇒ Saber trabalhar em equipe;
- ⇒ Ter conhecimentos básicos de Relações Públicas;
- ⇒ Ter conhecimentos básicos sobre o turismo, a história, a cultura da região do entorno do hotel, da cidade, do estado e do país (Adap. de CASTELLI, 2001; DAVIES, 2001; PIRES, 2000).

O departamento de Hospedagem deve atuar em estreita relação com a Gerência Geral e com os departamentos de Governança, Alimentos e Bebidas e Marketing.

5.2.2 Gerência de Governança

No seu Centro Operacional, situam-se os empregados relacionados diretamente com a Gerência de Governança, tais como: Camareiras, Arrumadores, Valetes, Repositores, Ajudantes de limpeza (faxineiras), Atendentes de lavanderia (conferentes), Lavadores, Calandristas, Passadeiras, Atendentes do depósito de enxoval (roupeiras), Costureiras. Esses funcionários exercem um papel importante dentro da organização hoteleira, como referimos anteriormente. Quem se reportar à história da hotelaria, notará que desde suas origens o hotel buscou oferecer aos hóspedes a hospitalidade, isto é, um lugar agradável, limpo e confortável para o desfrute do cliente, um serviço de alimentação e muitas vezes um espaço social. Assim, desde seu início, a Governança tornou-se um setor vital na organização hoteleira. Como verificado no micro-organograma, aqui faremos descrições do trabalho no Centro Operacional.

As Camareiras e os Arrumadores são responsáveis pela arrumação, limpeza, higienização e verificação dos equipamentos da unidade habitacional. Os Valetes se encarregam da retirada e entrega de roupas do andar para a lavanderia e vice-versa, e podem, quando necessário, auxiliar as Camareiras. Em hotéis de categoria superior, a função do Valete adquire outra conotação. Ele auxilia os hóspedes na escolha dos trajes para determinadas ocasiões, quando solicitados. Os Repositores são os responsáveis pela reposição de bebidas do minibar, de alimentos e de amenidades. A unidade habitacional é o principal produto de venda na hotelaria. Se não apresentar condições de ocupação, obviamente não será ocupada, isto é, vendida. Daí

verificarmos a importância da atividade não só das camareiras, mas de todo o departamento de Governança. As camareiras realizam as mesmas operações em todas as unidades habitacionais sob sua responsabilidade, seguindo uma rotina preestabelecida. Essa rotina estandardizada é ressaltada por Rutherford (2004, p. 128) “A maioria das camareiras trabalha de acordo com procedimentos-padrão de operações, que podem especificar mais de 60 itens que devem corresponder a um padrão em cada quarto”. Essa padronização das atividades operacionais é, também, corroborada por Castelli (2001, p. 227):

No que tange especificamente à arrumação do apartamento, a camareira deve seguir um roteiro, para que seu trabalho atinja o mais elevado grau de eficiência. Dentro desse roteiro, ela deve eliminar todos os movimentos inúteis e as caminhadas desnecessárias. [...] Na hotelaria, também, busca-se eliminar determinados trajetos ou movimentos que diminuam a produtividade do trabalho. Alguns estudos, por exemplo, foram feitos relativamente ao tempo e às distâncias necessárias para se arrumar uma cama. Enquanto que, através do método tradicional, levava-se 3,21 minutos e se percorriam 47 metros, pelo novo método o mesmo trabalho foi realizado em 1,81minuto, percorrendo somente 21 metros, [...] Uma vez o hábito formado, os passos são dados automaticamente.

Assim, percebe-se que a estandardização taylorista dos serviços da camareira é importante e indiscutível, pois suas operações serão eficazes e maximizadas e acarretarão maior satisfação ao cliente. Anexa, uma tabela de Procedimentos de Limpeza sugerida pelo Serviço de Aprendizagem Comercial–SENAC – Centro de Educação em Turismo e Hotelaria – Anexo G. Além da padronização das atividades, as Camareiras, segundo Guerra (2001a, p.10):

[...] para manter o controle total do seu andar e agradar o maior número de hóspedes deve(m) priorizar as arrumações seguindo a ordem:

- Hóspedes VIPs;
- UH com berço;
- UH com placas de “Favor Arrumar”;
- Hóspedes doentes;
- Hóspedes idosos;
- Hóspedes deficientes físicos;
- Outras UH;
- UH com placas de “Não Perturbe”

Mesmo que busquem seguir essas prioridades quanto às arrumações, devem, quando necessário for, seguir o bom-senso. A rotina taylorista das atividades diárias das Camareiras segue um plano de trabalho previamente estabelecido. Inicia-se na UH, ao bater três vezes à porta e anunciar-se antes de entrar. Poderão adotar outros procedimentos que evitam aborrecimentos, surpresas, mal-entendidos e constrangimentos, tais como o de verificar na recepção se o hóspede deixou as chaves lá; em caso de fechaduras eletrônicas é possível saber se a porta está trancada por dentro ou não; consultar a planilha de ocupação da UH e verificar se há as placas de “Favor Arrumar” ou de “Não Perturbe”. Ao entrar para a execução de suas atividades, as Camareiras devem seguir, rigorosamente, as determinações e orientações da Governanta Executiva quanto aos pertences dos hóspedes e quanto à segurança da UH. Nesse sentido verificar o Anexo H. As Camareiras possuem a chave-mestra que abre as UHs sob sua responsabilidade. Guerra (2001a, p. 10) observa que “A mestragem das chaves segue uma hierarquia compatível com a hierarquia dos funcionários”, segundo as propostas weberianas e mintzberguianas. Assim sendo, as camareiras têm somente a chave-mestra das UHs sob sua responsabilidade; as Supervisoras que cuidam de vários andares têm a chave grã-mestra (GM), que abre todas essas UHs sob sua responsabilidade e a Governanta Executiva, que se responsabiliza por todas as UHs, e mais ainda, pelas atividades nos escritórios, lavanderia e outras áreas, tem a chave grã-grã-mestra (GGM). Após o término das atividades na UH, as Camareiras devem comunicar o fato à Supervisora de Andar e à Recepção.

Os Atendentes de Lavanderia ou Conferentes se responsabilizarão por coletar, separar (selecionar) quanto à sujidade, dividir e distribuir todas as roupas do hotel. Para evitar danos, perdas, desperdícios de produtos e de roupas, ou mesmo prejuízos ao hotel, o atendente de lavanderia deve ter um conhecimento básico sobre fibras têxteis e produtos químicos. Os Lavadores operam as máquinas de lavar durante o processo de lavagem e são, também, os responsáveis pela remoção das manchas. Seguem, também, uma rotina

estandardizada de suas atividades operacionais. Os Calandristas trabalham na passagem das peças lisas e sem felpas. As Passadeiras são as que passam as outras roupas e peças, incluindo as dos hóspedes, quando solicitadas, e os uniformes dos funcionários.

As Atendentes do Depósito de Enxoval (Roupeiras) são as encarregadas de guardar, cuidar, trocar e receber da lavanderia as roupas de cama e banho das unidades habitacionais, bem como entregá-las às camareiras ou, quando for solicitado, diretamente aos hóspedes. Responsabilizam-se também por manter um inventário das roupas brancas e de outros itens como, colchas, cobertores, edredons, cortinas.

As Costureiras são as responsáveis pela manutenção e consertos das roupas brancas e dos uniformes dos funcionários e, quando solicitado, dar assistência aos hóspedes. (Adap. de CASTELLI, 2001; CHON; SPARROWE, 2003; DAVIES, 2001; GUERRA, 2001a; POWERS; BARROWS, 2004; RUTHERFORD, 2004; WALKER, 2002).

Pela descrição da dinâmica do departamento de Governança, percebe-se que o paradigma fundado em Taylor, Weber e Mintzberg permite fazer uma leitura crítica dessa realidade e constatar que as ações dos gestores e funcionários estão muito conectadas a uma base cultural próxima à burocracia mecanicista.

Apesar das críticas que o paradigma taylorista tem sofrido ultimamente, percebe-se que as Organizações hoteleiras, no Brasil, ainda o reproduzem.

5.2.3 Gerência de Alimentos e Bebidas

No Centro Operacional, encontram-se as atividades operacionais ligadas à Gerência de Alimentos e Bebidas, a saber: Produção de Alimentos (Cozinha), Restaurantes, Copa, Bares, Serviço de Quartos,

Estocagem, Higienização e Controle dos Alimentos e Bebidas, Serviço de Bebidas, *Stewarding*, Eventos e Banquetes.

Como citamos anteriormente, uma das funções das pousadas, estalagens e hotéis era e continua a ser a de oferecer aos seus hóspedes alimentação. Para Powers e Barrows (2004, p. 206): “Originalmente, o restaurante de hotel estava preparado para oferecer ao viajante em uma cidade estranha um local de alimentação onde a comida fosse boa ou, pelo menos, palatável – e segura”. Com o passar do tempo, percebemos que os restaurantes de hotéis foram se modificando e diversificando tanto em relação aos menus oferecidos, às suas qualidades nutricionais, aos serviços oferecidos (banquetes, *room service*), ao número de pessoas especializadas envolvidas nas atividades de alimentos e bebidas, bem como na sua apresentação física (arquitetura e decoração). Atualmente, também, percebe-se que os restaurantes de hotéis enfrentam uma acirrada competição com outros tipos de restaurante – independentes ou de cadeias; com os restaurantes de serviços rápidos; com as lancherias, principalmente as localizadas em shopping centers, nas lojas de departamentos; com as pizzarias; com os restaurantes de empresa; com os restaurantes localizados ao longo das rodovias, entre outros.

No Centro Operacional de Alimentos e Bebidas, a Produção de Alimentos (Cozinha) em hotel envolve um número considerável de especialistas e não-especialistas que são os responsáveis pela produção de refeições. Além desses funcionários, a cozinha é composta por equipamentos (fogões, fornos, geladeiras, freezers, máquinas de lavar, aparelhos elétricos/eletrônicos, equipamentos para limpeza), móveis (prateleiras, armários) e utensílios (panelas, sopeiras, frigideiras, bandejas, facas, garfos, baixelas, entre outros). Quanto ao seu espaço físico, a cozinha, para Castelli (2001, p. 391): “[...] deve estar bem dimensionada e localizada em relação ao restaurante, que é o local onde se concretiza a venda da produção da cozinha. O fluxo do serviço entre a produção e a venda deve ser perfeito”. Deve considerar, ainda, a tipologia do hotel e o seu público-alvo. Com a finalidade de facilitar o fluxo da preparação das refeições, bem como permitir a fácil

circulação dos funcionários, internamente a cozinha deve apresentar as seguintes divisões espaciais bem definidas:

- ⇒ Local para recepção e controle das mercadorias;
- ⇒ Local para a estocagem das mercadorias separadas por tipo de produto;
- ⇒ Local para o pré-preparo dos alimentos;
- ⇒ Local para cocção;
- ⇒ Local para distribuição;
- ⇒ Local para a lavagem dos utensílios;
- ⇒ Local para a lavagem do material do restaurante;
- ⇒ Local para guardar o material de limpeza e higiene;
- ⇒ Local para armazenamento do lixo;

e ainda disponibilizar espaços para:

- ⇒ Sala ou escritório do chefe de cozinha;
- ⇒ Vestiário, sanitário e sala de repouso para os empregados.

Além da divisão espacial, cada local de trabalho deve facilitar a circulação dos alimentos e das pessoas, isto é, cada local de preparo, elaboração das refeições deve apresentar uma boa *mise en place*. A produção de alimentos – as refeições, antepastos, sobremesas – segue uma sequência lógica, um fluxograma com operações necessárias ao preparo dos alimentos (CASTELLI, 2001, p. 394).

Quanto ao elemento humano, a brigada de uma cozinha é formada por um grupo de profissionais e é estruturada em um organograma funcional de tipo ideal weberiano/mintzberguiano, que tem no comando o Chefe de Cozinha, que neste micro-organograma encontra-se no Vértice Estratégico. Sua responsabilidade é a de planejar, dirigir e supervisionar as atividades relacionadas à produção de alimentos. Como Pessoal de Apoio, tem o Subchefe de Cozinha (*Sous Chef*), também denominado Assistente Executivo do Chefe de Cozinha que, eventualmente, poderá substituí-lo, e tem como responsabilidade supervisionar os funcionários. Sob o comando do Chefe de Cozinha, no centro Operacional (cozinha) há os seguintes

profissionais, que ocupam cargos e desempenham atividades operacionais específicas:

Entremetier – cozinheiro de sopas e o responsável pela preparação das guarnições, legumes, batatas, ovos e farináceos;

Saucier – cozinheiro de molhos quentes e o responsável pelo preparo dos peixes e crustáceos;

Garde-manger – cozinheiro de comidas e molhos frios e o responsável pelo desossamento, limpeza e corte de carnes;

Rôtisseur – cozinheiro responsável pela confecção de pratos de carnes, aves, pescados, legumes e ovos;

Pâtissier – responsável pela confeitaria;

Chefe de Banquetes – responsável pelo menu do banquete e pela sua supervisão e preparação;

Cozinheiro do Café da Manhã – responsável por preparar e guarnecer o menu do café da manhã;

Aboyeur – responsável pela entrada das comandas e saída dos pedidos – “canta” os pedidos para os diversos setores;

Stewards – empregados encarregados da limpeza, lavagem e guarda dos utensílios, equipamentos, máquinas, vasilhames e louças e da limpeza e higiene da cozinha. A brigada de Stewards é estruturada em um micro-organograma funcional e formada por um Chefe de Stewards, que nesse micro-organograma ocupa o Vértice Estratégico e está sob a supervisão do Chefe de Cozinha; no Pessoal de Apoio tem um Assistente de Chefe de Stewards; na Linha Hierárquica o Supervisor de Stewards; no Centro Operacional estão os Stewards de Louça, Copos e Talheres e os Stewards de Panelas.

Ainda sob a supervisão e controle do Chefe de Cozinha, há o seguinte Pessoal de Apoio:

Gerente de Compras – responsável pelas compras de alimentos, bebidas, suprimentos, equipamentos e contratação de serviços, bem como pela certificação da sua qualidade e da procedência de seus fornecedores. Tem uma estreita relação com a Gerência Administrativa e com a Gerência Geral.

Almoxarife de Entregas – responsável pelo recebimento dos produtos e pela verificação da sua qualidade e quantidade;

Almoxarife de Estocagem – responsável pela estocagem, higiene e conservação dos produtos recebidos, bem como pela sua distribuição aos diversos setores da cozinha. (Adap. de CASTELLI, 2001; CHON; SPARROWE, 2003; DAVIES, 2001; POWERS; BARROWS, 2004; RUTHERFORD, 2004; WALKER, 2002)

Como referencial de competências e habilidades para o cargo/função de um Chefe de Cozinha, relacionadas com o capital humano, destacamos:

- ⇒ Planejar, dirigir e supervisionar o trabalho da brigada de cozinha;

- ⇒ Identificar os objetivos e as metas a atingir, em relação à qualidade e quantidade dos produtos e serviços;

- ⇒ Definir as sequências de procedimentos em função do planejamento das atividades;

- ⇒ Distribuir as tarefas pelos elementos da equipe, segundo as responsabilidades de cada um;

- ⇒ Determinar necessidades de pessoal e de formação;

- ⇒ Treinar o pessoal no ambiente de trabalho;

- ⇒ Identificar e selecionar ingredientes, produtos e matérias-primas;

- ⇒ Definir as proporções dos alimentos e ingredientes a combinar;

- ⇒ Conhecer e aplicar as técnicas de elaboração, preparação e confecção de alimentos, bem como as técnicas de decoração dos pratos e sobremesas;

- ⇒ Elaborar os diversos menus em consonância com a tipologia do hotel, localização, espaço, equipamentos, utensílios e sua clientela;

- ⇒ Verificar o estado de segurança, higiene e limpeza dos equipamentos, máquinas, aparelhagens, utensílios e das instalações físicas;

- ⇒ Verificar o estado de limpeza e higiene das vestimentas e equipamentos pessoais utilizados pelos funcionários;

⇒ Ter conhecimentos avançados e/ou domínio de:

- a) Gestão de Cozinha;
- b) Gastronomia local, regional, nacional e internacional;
- c) Nutrição e dietética;
- d) Higiene e segurança de alimentos;
- e) Gestão de Recursos Humanos.

⇒ Ter conhecimento de no mínimo duas línguas estrangeiras, com ênfase no vocabulário técnico-profissional;

⇒ Demonstrar criatividade e iniciativa para a criação de cardápios;

⇒ Ter formação superior em gastronomia, preferencialmente, ou ter uma larga experiência no setor de gastronomia/cozinha. (Adap. de CASTELLI, 2001; CHON; SPARROWE, 2003; DAVIES, 2001; POWERS; BARROWS, 2004; RUTHERFORD, 2004; WALKER, 2002)

Os funcionários do Centro Operacional do setor são os responsáveis pela execução das atividades da cozinha, pela qualidade das refeições e pela satisfação dos clientes. Como referencial de competências e habilidades relacionadas com o capital humano, destacamos:

⇒ Conhecimento e domínio de suas atividades específicas;

⇒ Conhecimentos fundamentais de Legislação Alimentar, Higiene e Conservação de Alimentos;

⇒ Conhecimentos elementares de nutrição e dietética;

⇒ Conhecimentos básicos da cozinha local, regional, nacional e internacional;

⇒ Noções básicas de língua estrangeira, com predominância da linguagem técnico-profissional;

⇒ Atuação rigorosa no cumprimento das normas de segurança, saúde, higiene pessoal e apresentação.

(Adap. de CASTELLI, 2001; PIRES et al., 2000; POWERS; BARROWS, 2004; RUTHERFORD, 2004)

Os funcionários da cozinha destacam-se dos outros funcionários do hotel pela sua vestimenta profissional, que tem por finalidade última

a higiene e proteção. A escolha do traje deve considerar os seguintes aspectos, segundo Castelli (2001, p. 403): durabilidade, conforto, estética, manutenção e personalização. O conjunto da vestimenta profissional é formado por jaleco branco, calça (cinza, azul ou preta), charlotte branco (chapéu), lenço de pescoço branco e de algodão, avental branco de algodão extraforte, guardanapo de serviço e sapatos claros e resistentes.

O Restaurante é o local onde se realiza a venda e o consumo de produtos, alimentos e bebidas. Sua localização deve ser próxima à cozinha, facilitando a comunicação entre os dois setores. O espaço ocupado deve corresponder à tipologia do hotel, ao tamanho do público (interno e externo), ao tamanho do hotel e aos objetivos propostos para esse setor. Deve possuir os equipamentos, mobiliários e decorações necessários e adequados para a realização de suas propostas. O micro-organograma de uma “brigada de restaurante” tem no seu Vértice Estratégico o *Maître* Executivo que está sob a supervisão e controle do Gerente de Alimentos e Bebidas. É o responsável pelas estratégias do setor. Na Linha Hierárquica, há o Gerente de Restaurante, responsável pela aplicação das estratégias de Marketing, objetivando atingir as metas de venda e rentabilidade, e o Supervisor de Restaurante, responsável pela supervisão e orientação da equipe de restaurante em seu trabalho. No Centro Operacional há outro micro-organograma funcional, em que as atividades operacionais são padronizadas. As operações de atendimento ao cliente e os serviços de alimentos e bebidas seguem um fluxo burocratizado e taylorista, no qual cada tarefa é realizada com certo rigor. Nesse micro-organograma funcional cada funcionário, em relação aos seus cargos/funções, assume determinadas atribuições e responsabilidades, como destacamos:

Maître d’Hôtel – sob a supervisão e controle do *Maître* Executivo, é o responsável:

- a) pela supervisão e controle de todo o trabalho executado no restaurante;
- b) pela *mise en place* do restaurante;

- c) pela distribuição dos horários de trabalhos da equipe, bem com da distribuição das praças;
- d) pelo treinamento *in loco* dos seus funcionários;
- e) pelo auxílio ao garçom, caso ele tenha alguma dificuldade técnica na execução do serviço;
- f) pela elaboração de cardápios junto com o Maître Executivo e com o Chefe de Cozinha;
- g) pela recepção aos clientes na entrada do restaurante, acompanhando-os até a mesa e deles se despedindo na saída;
- h) pela apresentação do cardápio aos clientes, fazendo sugestões e dando explicações sobre o cardápio.

(CASTELLI, 2001, p. 305)

Chefe de Fila: é o profissional responsável por:

- a) dirigir, supervisionar e controlar atividades do pessoal de restaurante;
- b) cuidar da *mise en place* do restaurante;
- c) atender aos pedidos dos clientes;
- d) servir alimentos e bebidas aos clientes, quando for o caso;
- e) atender às reclamações.

(CASTELLI, 2001, p. 306)

Garçom: é o profissional que dedica mais tempo ao cliente. Para Powers e Barrows (2004, p. 85):

O que o cliente espera do serviço está baseado no tipo de operação. Quanto mais elaborado o serviço, espera-se do garçom, nas operações mais caras, comportamento altamente especializado e interações mais longas nas consultas sobre opções de comidas e vinhos.

O Garçom atende a uma determinada praça. Após as operações iniciais do Maître d'Hotel e do Chefe de Fila, os serviços ficam sob o comando dos Garçons. Estes trabalham em dupla. Enquanto o primeiro se encarrega de anotar os pedidos em uma comanda e explicar, quando necessário, aos clientes sobre os alimentos e bebidas, o segundo se encarrega de levar a comanda até a cozinha e entregá-la ao *aboyeur*. O primeiro permanece por mais tempo junto ao cliente e o atende quando

solicitado. Ambos se ocupam de servir as refeições e as bebidas. A dupla é auxiliada por *commis* [ver adiante] e por funcionários de limpeza. A atividade profissional de garçom é normatizada. A Norma Nacional para Garçom que atua em função Especializada – NIH-05:2002, Rev. 01, de agosto de 2002, elaborada pelo Instituto de Hospitalidade (IH) com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), foi aprovada pelo Conselho Nacional de Certificação da Qualidade Profissional para o Setor de Turismo – CQT em 19 de agosto de 2002, e estabelece as funções do Garçom:

[...] que atua em função especializada ocupa-se, principalmente, da acomodação do cliente à mesa, do serviço de alimentos e bebidas, da finalização de pratos, do preparo e adição de molhos, flambagens, apresentação da conta e recebimento do pagamento.

É, ainda, segundo Castelli (2001, p. 306), responsabilidade do Garçom:

- a) realizar a *mise en place*: sala, mesa, aparadores;
- b) preparar o *ménage*;
- c) preparar o *buffet*;
- d) atender aos pedidos dos clientes;
- e) servir os clientes de acordo com as técnicas de serviço;
- f) atender às reclamações.

No hotel há outros setores, além do restaurante, que se utilizam dos serviços de garçons. Neste caso, recebem denominações específicas, tais como:

a) Garçom de *room service*: responsável pelo atendimento e preparação dos pedidos dos hóspedes que serão servidos nas unidades habitacionais.

b) Garçom de Banquetes: responsável pelas atividades operacionais relativas às suas tarefas em um banquete.

Recentemente, nota-se o número crescente de mulheres desenvolvendo atividades operacionais relativas a restaurantes e, neste caso, temos a Garçonete.

Commis: A Norma Nacional para Commis, NIH-21:2002 – Rev. 01, elaborada pelo Instituto de Hospitalidade (IH) com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), aprovada pelo Conselho Nacional de Certificação da Qualidade Profissional para o Setor de Turismo – CQT em 19 de agosto de 2002, estabelece que o commis ocupa-se, principalmente, de esterilizar prato, talher e copo, limpar e arrumar salão e espaço para refeição, antes e após o atendimento, de auxiliar o garçom no atendimento ao cliente, na estocagem e no reabastecimento de alimento, bebida, prato, talher, copo e utensílios do salão.

No restaurante encontramos os profissionais ligados às atividades de venda e consumo de bebidas, como:

Sommelier – é um especialista – enólogo – responsável:

- a) pela orientação sobre a compra, estoque, armazenamento e conservação de vinhos;
 - b) por sugerir, orientar e servir vinhos aos clientes;
 - c) pela elaboração da carta de vinhos;
 - d) pela promoção e organização de eventos enológicos.
- (CASTELLI, 2001, p. 306).

Barman: segundo a Norma Nacional para Barman ou *Bartender*, NIH-20:2002 – Rev.01, elaborada pelo Instituto de Hospitalidade (IH) com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), aprovada pelo Conselho Nacional de Certificação da Qualidade Profissional para o Setor de Turismo – CQT em agosto de 2002, estabelece que o Barman ou Bardenter ocupa-se, principalmente, do atendimento aos pedidos do cliente ou garçom em balcão de bar, restaurante e piscina e do preparo e serviço de bebida, coquetel, drinque, frappê, café, lanche, petisco e canapé.

Aqui faremos uma breve distinção entre o Barman e o Bartender.

O Barman também é o profissional responsável:

- a) pelo atendimento, registro de bebidas dos clientes do bar e, ainda, pela entrega e, se for o caso, por servir o cliente;

- b) por transmitir ao Bartender os pedidos de drinques;
- c) por preparar a *mise en place* do bar;
- d) pela elaboração da carta de bebidas de cada setor;
- e) pelo controle e estoque de bebidas e de outros suprimentos.

(CASTELLI, 2001, p. 477; DAVIES, 2001, p. 308).

Fora do âmbito de restaurante, o “Barman” desenvolve atividades operacionais consoantes com os diversos setores que atende, tais como a piscina, a praia, a sauna, o lobby, áreas de repouso e descanso, áreas de lazer e jogos, em eventos e banquetes.

Recentemente, nota-se o número crescente de mulheres desenvolvendo atividades operacionais relativas a restaurantes e, neste caso, temos a Barwoman.

Bartender: é o responsável pela preparação e decoração de drinques, coquetéis, bebidas não-alcóolicas, sucos, cafés, petiscos, canapés e, muitas vezes, pela sua criação.

Cambuzeiro: é o funcionário responsável por conferir e abastecer de bebidas e outros suprimentos os bares do hotel (CASTELLI, 2001, p. 478-479; DAVIES, 2001, p. 305).

O serviço de restaurante conta com o seguinte Pessoal de Apoio: o Caixa, responsável pelo processamento das contas dos clientes, os Responsáveis pela Limpeza e o Pessoal da Reserva.

O trabalho em restaurante de hotel segue determinadas rotinas padronizadas antes da chegada do cliente, durante o atendimento ao cliente e após o encerramento das atividades. Assim, temos antes da abertura do restaurante e chegada do cliente: limpeza do salão, preparação da *mise en place* em consonância com a modalidade de serviço de alimentos – serviço à francesa; serviço à inglesa direto; serviço à inglesa indireto, *self-service*; serviço de bebidas – águas e refrigerantes, bebidas alcoólicas, vinhos, aperitivos, digestivos e bebidas quentes; serviços de queijos – *fondues*, tábua de queijos, *buffet* de queijos; serviço de sobremesas – frias, quentes, flambadas; serviço de molhos e temperos. Cada modalidade de serviço tem uma *mise en place* com características próprias e específicas. Enfim, verificar as condições de qualidade do restaurante para a sua abertura.

Finalmente, os funcionários deverão colocar ou completar seus uniformes, verificar o asseio e higiene pessoal e se colocar nos seus postos de serviço. Quanto à recepção e ao atendimento do cliente, também existem padrões estandardizados.

Descrevem-se, agora, por meio de um modelo tipo ideal weberiano/mintzberguiano, as atividades rotinizadas e estandardizadas tipo taylorista executadas pelos funcionários de um restaurante de hotel.

A recepção do cliente é feita pelo Maître d'Hotel, que lhe dá as boas vindas, depois indaga se tem uma reserva; se não, consulta-o sobre sua preferência e verifica a possibilidade de atendê-lo e, em seguida, encaminha-o para a mesa, auxiliando-o a tomar assento. Após o hóspede se acomodar, o Maître ou o Chefe de Fila, em primeiro lugar, consulta se o cliente deseja um aperitivo. Em caso afirmativo, deverá acionar ou o *Sommelier*, ou o garçom responsável pelo carrinho de bebidas ou, ainda, o *Barman*. Em seguida, o garçom da praça colocará o *couvert*. O Chefe da Fila ou o garçom se encarregará de entregar o cardápio, o que fará pelo lado direito do cliente. Se necessário e indagado pelo cliente, dará as explicações sobre o cardápio. Registra as escolhas do hóspede, tanto de comida como de bebida, em comandas separadas, entregando-as aos garçons responsáveis, que darão sequência ao serviço. Os pedidos deverão ser anotados na frente do cliente e depois lidos, confirmando as informações. Os garçons encaminharão as comandas, uma para o rodeiro (*Aboyeur*) e a outra para o Bartender. Para que haja uma agilização nas operações da cozinha e do bar, bem como uma correta leitura e entendimento das comandas, estas deverão ser preenchidas corretamente, com letra legível, ressaltando os detalhes (bem passado, ao ponto) e seguindo uma padronização. Enquanto os pedidos são preparados, os garçons devem estar atentos a uma solicitação do cliente ou indagar se ele no momento necessita de algo. Assim que o prato ou a bebida solicitada ficarem prontos, o garçom deverá certificar-se de que ambos correspondem ao pedido e verificar a qualidade da sua apresentação e decoração. Ao servir o cliente, deverá

seguir as regras, técnicas e modalidades de serviço predeterminadas. Ao findar a refeição, os garçons, auxiliados pelos *Commis*, deverão retirar os pratos, talheres, copos e efetuar uma rápida limpeza da toalha de mesa. Em seguida, o garçom oferecerá o serviço de sobremesas. Caso seja aceito, deverá chamar o responsável pelo carrinho de sobremesas e, se necessário for, explicar ao cliente as diversas sobremesas de que dispõe; atender e anotar o pedido na comanda e servi-lo. Após o término da sobremesa, o *Commis* deverá retirar o prato e os talheres. Em seguida, o garçom deverá oferecer o serviço de água, café ou digestivos, explanando as diversas opções. Se aceito, deverá anotar o pedido na comanda, providenciar o copo, cálice ou a xícara, a respectiva bebida e servi-la. Ao término, o *Commis* deverá desembaraçar a mesa, deixando, se necessário for, o copo de água e o cinzeiro. A solicitação da conta deverá ser iniciativa do cliente. Assim que solicitada, o garçom deverá aproximar-se da mesa e confirmar com o hóspede a solicitação. Depois, dirigir-se-á ao caixa, pedindo o fechamento da conta. O Caixa fará a soma, emitirá a nota fiscal e anexará as vias das comandas e entregará ao garçom. Este entregará ao cliente, informando sobre as modalidades de pagamento – dinheiro, cheques, dinheiro eletrônico – ou se deverá incluir a despesa na sua conta geral. Neste caso, deverá solicitar ao hóspede que assine as comandas e a nota fiscal. Caso o cliente deixe alguma gorjeta, esta deverá permanecer sobre a mesa até sua saída. Assim que o cliente manifestar que está saindo, o Maître ou o garçom ou o *Commis*, deverá auxiliá-lo com a cadeira e certificar-se de que o mesmo não está esquecendo nenhum de seus pertences pessoais. O Maître ou o garçom deverá acompanhá-lo até a saída, agradecer a presença e se despedir. Enquanto o hóspede se retira, o *Commis* e o encarregado de limpeza desembaraçam a mesa e a limpam. Os garçons refarão a *mise en place*, enquanto a brigada se prepara para o atendimento do próximo hóspede. O atendimento ao cliente deverá ser feito com eficiência, cortesia e rapidez. A sequência dos serviços não deve ser alterada.

Na opinião de Castelli (2001, p. 364), para a rapidez no atendimento, deve-se observar a seguinte sequência e tempo como o modelo preconizado por Taylor:

- a) couvert = 3 minutos após o pedido;
- b) bebidas = 5 minutos após o pedido;
- c) entrada = 10 minutos após o pedido;
- d) prato principal = 15/20 minutos após o pedido;
- e) sobremesa = 5 minutos após a solicitação;
- f) fechamento de conta = 5 minutos após a solicitação.

Findo o tempo de atendimento ao público, a brigada deverá proceder ao recolhimento dos utensílios, talheres e de outros objetos, colocando-os nos seus respectivos lugares; recolher as roupas usadas e encaminhá-las para a lavanderia; reorganizar as mesas para facilitar o trabalho dos responsáveis pela limpeza e a arrumação pela brigada do próximo turno; desligar os aparelhos elétricos, fechar as janelas e portas, e, finalmente, apagar as luzes.

Como referencial de competências e habilidades para o Maître d'Hôtel e Chefe de Fila, relacionadas com o capital humano, destacam-se:

- ⇒ Organizar e coordenar as atividades que dizem respeito ao funcionamento de restaurante e atendimento ao hóspede/cliente;
- ⇒ Organizar e coordenar as atividades que dizem respeito aos funcionários sob sua responsabilidade e supervisão;
- ⇒ Ter sólidos conhecimentos de regras de protocolo e etiqueta;
- ⇒ Ter sólidos conhecimentos de gastronomia e enologia;
- ⇒ Ter sólidos conhecimentos e domínio de técnicas e modalidades de serviços;
- ⇒ Sólidos conhecimentos e domínio de elaboração de cardápios;
- ⇒ Conhecimentos fundamentais e domínio de higiene e segurança de alimentos e bebidas;
- ⇒ Conhecimentos fundamentais e dietética e nutrição;

- ⇒ Sólidos conhecimentos de línguas estrangeiras, com ênfase na linguagem técnica profissional;
- ⇒ Liderar e saber trabalhar em equipe;
- ⇒ Saber estabelecer relações interpessoais – externas (com hóspedes) e internas (com os superiores e subordinados);
- ⇒ Preferencialmente ter formação de nível superior específica.

(Adap. de CASTELLI, 2001; DAVIES, 2001; PIRES et al., 2000)

Como referencial de competências e habilidades para o Garçom, relacionadas com o capital humano, destacamos:

- ⇒ Sólidos conhecimentos e domínio de técnicas e modalidades de serviços;
- ⇒ Sólidos conhecimentos de regras de protocolo e etiqueta;
- ⇒ Conhecimentos fundamentais de gastronomia e enologia;
- ⇒ Conhecimentos fundamentais de higiene e segurança de alimentos e bebidas;
- ⇒ Conhecimentos fundamentais de dietética e nutrição;
- ⇒ Conhecimentos básicos de língua estrangeira, com ênfase na linguagem técnica profissional;
- ⇒ Trabalhar em equipe.
- ⇒ Comunicar-se em nível externo com a organização (com hóspedes/ clientes) e interno (com os superiores, colegas e subordinados). (Adap. de CASTELLI, 2001; DAVIES, 2001; PIRES et al., 2000; POWERS; BARROWS, 2004; RUTHERFORD, 2004).

A Copa é outro setor relacionado com a Gerência de Alimentos e Bebidas. É também um setor de produção de alimentos, mas com menos complexidade que a cozinha. Os funcionários são responsáveis pelo atendimento aos hóspedes durante vinte e quatro horas no fornecimento de serviços de alimentos e bebidas, tais como refeições rápidas, lanches, bebidas, sucos, vitaminas, bebidas alcoólicas, drinks, coquetéis, petiscos, entre outros. Tem como finalidade servir o café da manhã, o *coffee-shop*, *coffee-break*; atender aos pedidos dos hóspedes no bar, piscina, serviços de andares, saunas, áreas de lazer e recreação, entre outras. Sua boa localização é importante para permitir

a racionalização dos seus serviços a vários setores de atendimento aos hóspedes. Deve localizar-se junto à cozinha e ao restaurante. Deve ter equipamentos, maquinários, utensílios, louças e talheres próprios. A Copa é dirigida por um Maître, que coordena, dirige e supervisiona uma equipe de garçons – os Copeiros – *Commis* e funcionários de limpeza. Suas atividades operacionais são semelhantes às descritas no item anterior, restaurantes. Poderá haver, ainda, uma Copinha em cada andar, para agilizar o serviço de andares e o *room service*. Nesse caso, ela terá uma pequena equipe formada por Copeiros.

A Gerência de Alimentos e Bebidas tem sob seu comando o Bar, que é um lugar público onde encontramos o serviço de bebidas. O hotel possui bares em diversos locais, tais como: junto ao restaurante, piscina, próximo ao *hall* da recepção, junto aos locais de lazer e recreação. Devem possuir equipamentos, maquinários, utensílios, louças e talheres próprios. Os profissionais responsáveis são os Barmen, *Barwomen* e Bartenders. Suas atividades operacionais já foram descritas anteriormente. Como referencial de competências e habilidades para o Barman e o Bartender, relacionadas com o capital humano, destacamos:

- ⇒ Possuir sólidos conhecimentos e domínio sobre origem, composição e tipos de bebidas;
- ⇒ Possuir sólidos conhecimentos e domínio sobre preparação e decoração de aperitivos, drinks e coquetéis;
- ⇒ Possuir sólidos conhecimentos e domínio sobre preparação e decoração de petiscos, tábuas de frios, *snacks*;
- ⇒ Conhecer e manipular corretamente os equipamentos e utensílios pertinentes;
- ⇒ Elaborar junto com a equipe a carta do bar;
- ⇒ Possuir conhecimentos fundamentais de higiene e segurança de alimentos e bebidas;
- ⇒ Possuir conhecimentos básicos de língua estrangeira, com ênfase na linguagem técnica profissional;
- ⇒ Trabalhar em equipe.

⇒ Comunicar-se em nível externo à organização (com hóspedes/clientes) e interno (com os superiores, colegas e subordinados). (Adap. de CASTELLI, 2001; DAVIES, 2001; PIRES et al., 2000).

A Gerência de Alimentos e Bebidas tem, ainda, sob sua coordenação e supervisão, os serviços relativos a Stewarding, setor responsável pela higienização, limpeza, guarda e distribuição (entrega aos diversos setores) de louças, faianças, talheres, pratarias, cristais e equipamentos da área de Alimentos e Bebidas. As atividades operacionais e o micro-organograma dos Stewards já foram descritos anteriormente.

No Centro Operacional de um hotel, encontramos outras atividades operacionais ligadas à Gerência da Alimentos e Bebidas, tais como os setores de Banquetes e de Eventos/Convenções. Apresentam um micro-organograma próprio e interligado. O setor de Banquetes tem no topo a Gerência de Alimentos e Bebidas; no setor intermediário os Gerentes de Banquetes e de Montagem e o Supervisor de *mise en place* de Banquetes; e no Centro Operacional os chefes de Filas de Banquetes, os Garçons de Banquetes, os Barmen e Bartenders de Banquetes e os Commis específicos de Banquetes. Como Pessoal de Apoio, podemos relacionar o Promotor de Banquetes, o Supervisor de Banquetes e os Responsáveis pela Limpeza. O setor de Banquetes está diretamente ligado ao setor de Eventos/Convenções. Entendemos evento, aqui, como um acontecimento aberto ou fechado, público ou privado, prévia e devidamente planejado, com uma tipologia própria e adequada, com a finalidade de atingir determinados objetivos/resultados em relação ao seu público-alvo. O setor de Eventos/Convenções envolve determinado número de profissionais estruturados em um micro-organograma que tem no seu ápice a Gerência de Alimentos e Bebidas e o Diretor de Eventos; no setor intermediário, o Gerente de Vendas de Eventos; no Centro Operacional, os Representantes e/ou Vendedores de Eventos e Convenções; no setor de Pessoal de Apoio, a Secretária e o Assistente de Diretor de Eventos e a Secretária do Gerente de Vendas de Eventos. Entre os setores de

Banquetes e Eventos deve haver um inter-relacionamento intenso e muito bem estruturado para que a venda do produto e a prestação e o consumo do serviço ocorram de acordo com os padrões do hotel e o que foi estabelecido e acordado com o cliente.

Mais uma vez, pelo descrito, têm-se elementos suficientes para constatar a forte cultura taylorista que permeia as ações, os procedimentos e os rituais da Organização hoteleira. Acrescenta-se, aqui, uma estrutura organizacional pautada em uma certa racionalidade, a qual privilegia a hierarquia. Esta forma de organizar o trabalho dificulta ou não propicia o desenvolvimento da criatividade dos trabalhadores.

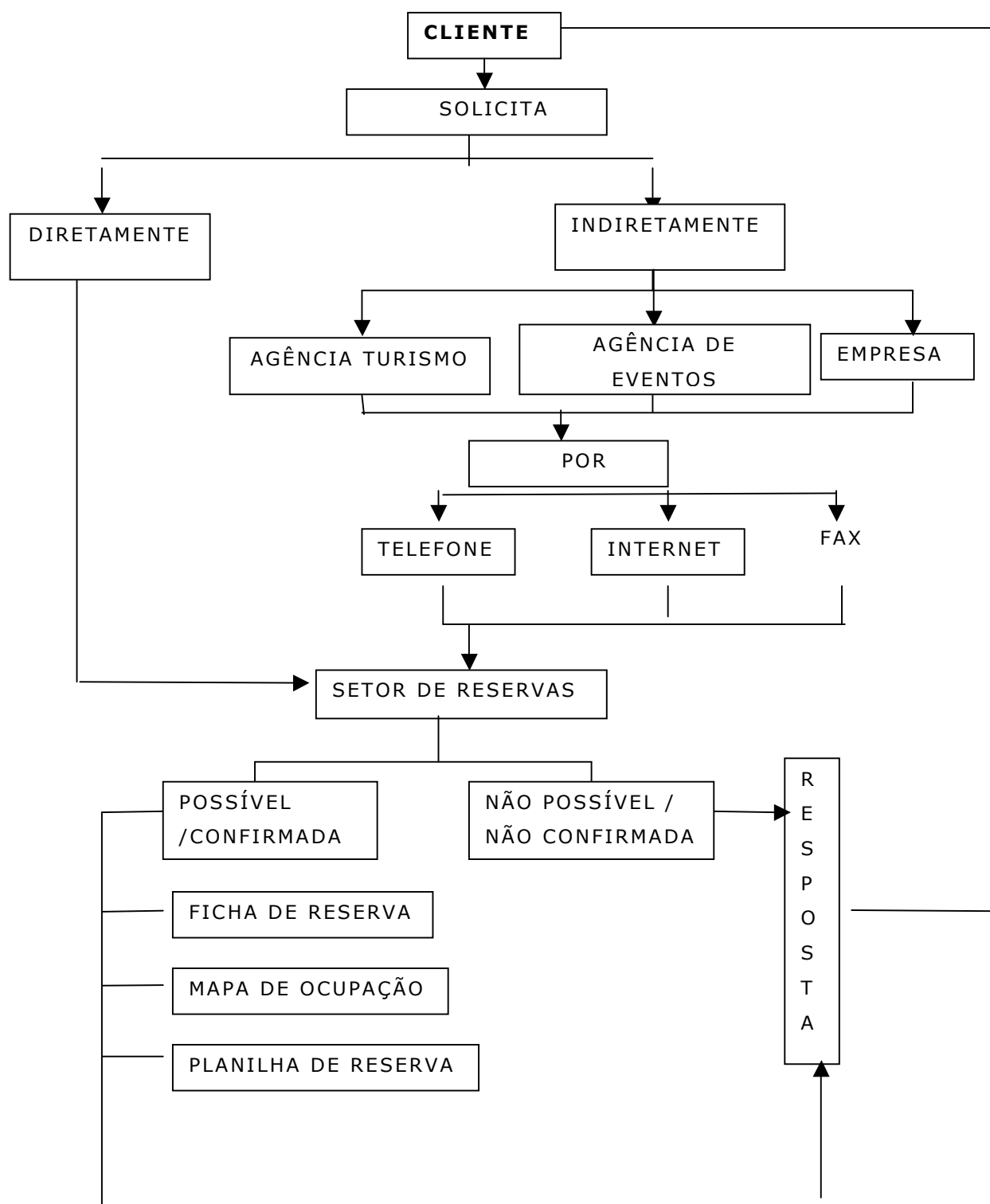
5.2.4 Gerência de Vendas ou Gerência Comercial

Responsável pela comercialização de produtos e serviços do hotel, a Gerência Comercial apresenta no seu Centro Operacional os seguintes setores:

Reservas – setor considerado, juntamente com o de recepção, a mola mestra de um empreendimento hoteleiro. Os funcionários desse setor devem oferecer um atendimento humanizado e personalizado de qualidade, que poderá, com certeza, conquistar os clientes. Os funcionários de Reservas são os responsáveis pela comunicação com os hóspedes, pelas informações iniciais solicitadas pelos futuros hóspedes e pelas correspondências que dizem respeito às reservas e aos cancelamentos do hotel. Hotéis como o Transamérica, os das redes ACCOR e Sol Meliá, possuem sites que os futuros clientes poderão consultar, possibilitando uma antevisão das condições dos hotéis e facilitando uma eventual reserva. É importante que o atendimento ocorra de forma cortês, personalizada e eficaz, pois será o primeiro contato do cliente com o hotel. As reservas em um hotel podem ser feitas de várias maneiras. Diretamente: no hotel ou por meio do

telefone, fax ou Internet, ou por meio de uma central da divisão, como é o caso da ACCOR, da Sol Meliá e da Transamérica, que possuem um sistema de reservas on-line para todos os seus hotéis; ou indiretamente: por meio de agências de turismo e escritórios de reservas. A reserva pode ser feita individualmente ou para grupos, particulares ou empresariais. A informatização facilita e agiliza as atividades do setor de reservas, gerando vários tipos de relatórios e gráficos demonstrativos, resultantes da coleta, armazenamento e ordenação de informações, disseminando-as para outros setores como o de Recepção, Contabilidade, Marketing, Gerência geral, entre outros, aos quais está diretamente ligado. O setor de Reservas, além do atendimento e do gerenciamento das informações do cliente, também é o responsável pela maximização da hospedagem (maximizar a taxa de ocupação do hotel), isto é, torna-se responsável, também pela comercialização dos produtos e serviços do hotel. O setor possui um ciclo de reservas que opera conforme a figura 4, adaptada de uma proposta de Castelli (2001, p. 154).

Figura 4 - Ciclo de Reservas



Elaborado e adaptado Ubiratã A. de Araujo/2009
(CASTELLI, 2001, p. 154).

Ainda há, no Centro Operacional da Gerência Comercial, outras atividades desenvolvidas pelos Vendedores e pelos Promotores de Vendas. Os Vendedores atuam diretamente com os clientes/ hóspedes ou futuros clientes/ hóspedes, respeitando o seu segmento de mercado, a tipologia do seu público-alvo e as metas definidas para o setor. Nesse caso, os Vendedores de hotel, além de possuírem sólidos conhecimentos dos itens citados, devem estimular sua criatividade, pois ela é a força que os move. Para Rutherford (2004, p. 235): “A criatividade é a base para a melhoria do serviço ao cliente, aquisição de novos clientes, [...]”. O Vendedor deve ter sempre em mente as suas metas, mas não deve em hipótese alguma esquecer os objetivos e a missão do hotel e do seu departamento, para que não incorra em atos e práticas injustos, enganosos, abusivos e de má-fé. Os Promotores de Vendas se responsabilizam pela promoção dos mais diversos setores do hotel, tanto interna como externamente, respeitando o seu segmento de mercado, a tipologia do seu público-alvo e as metas definidas para o setor. Os Promotores de Vendas, cientes da concorrência acirrada, devem ter sólidos conhecimentos dos itens citados acima, da missão e dos objetivos do hotel e do seu departamento, a fim de que os pacotes promocionais oferecidos possam realmente captar mais hóspedes e maximizar a ocupação sem desrespeitar as leis e o direito do consumidor.

5.3 Gerência Geral – Núcleo Geral de Comando

A Gerência Geral do hotel é formada por um Comitê Executivo que tem na sua direção o Gerente Geral ou Diretor de Hotel e um grupo de executivos formado pelos gerentes de Hospedagem, de Alimentos e Bebidas, de Governança, de Marketing, de Vendas, de Contabilidade, de Recursos Humanos e pelo seu Pessoal de Apoio (funções logísticas), tais como: Recepcionistas e Secretárias. O Gerente Geral

reporta-se ao Gerente Geral da Divisão. O Gerente Geral é o responsável pela estratégia geral do hotel em consonância com as estratégias gerais da Divisão à qual pertence e com a matriz. Deve objetivar, principalmente, a lucratividade dos proprietários e/ou acionistas, a satisfação dos hóspedes, a motivação e a satisfação dos funcionários. O Comitê Executivo tem como papel fundamental intermediar os vários patamares de hierarquia, auxiliando o trabalho de cooperação interdepartamental (WALKER, 2002, p. 124). O Gerente Geral é o responsável por todas as decisões relativas ao hotel. Para tanto, exerce a coordenação por meio de uma supervisão direta sobre os seus subordinados. Tem como função básica planejar, coordenar, supervisionar e controlar as atividades de produção/serviços, as atividades de comercialização, as de logística relacionadas à administração e finanças, bem como as relacionadas aos recursos humanos, técnicos e materiais, com a finalidade de atender às exigências e às expectativas dos clientes/hóspedes, do mercado, dos proprietários e/ou investidores e dos funcionários. Percebe-se, então, que o Gerente Geral tem muitas responsabilidades. Para Walker (2002, p. 121): “O gerente-geral é, em última estância, o responsável pela performance operacional do hotel e de seu corpo de funcionários”. Para o Gerente Geral, pode-se destacar, como referencial de competências mobilizáveis e relacionadas com o capital humano, os seguintes aspectos:

- ⇒ Determinar a missão do estabelecimento hoteleiro em consonância com a da Divisão à qual pertence e com a da matriz;
- ⇒ Identificar e prever as necessidades de ordem humana, material e técnica a partir dos resultados anteriores e das metas a atingir;
- ⇒ Possuir conhecimentos profundos da área de negócios, gestão e legislação hoteleira e de turismo;
- ⇒ Ter conhecimentos sólidos de no mínimo duas línguas estrangeiras;

- ⇒ Identificar-se com os objetivos e cultura da organização como um todo e especificamente com a da divisão de hotelaria;
- ⇒ Realizar ou ultrapassar as expectativas de seus hóspedes, de seus funcionários e, principalmente, dos proprietários ou investidores;
- ⇒ Ter capacidade de liderança, de trabalho em equipe e habilidade no trato com pessoas;
- ⇒ É fundamental e preferencial a formação superior na área de administração ou gestão hoteleira e experiência no setor de hotelaria (Adaptado de DAVIES, 2001; PIRES et al., 2000; WALKER, 2002).

5.3.1 Núcleo de Gerências – A Linha Intermediária

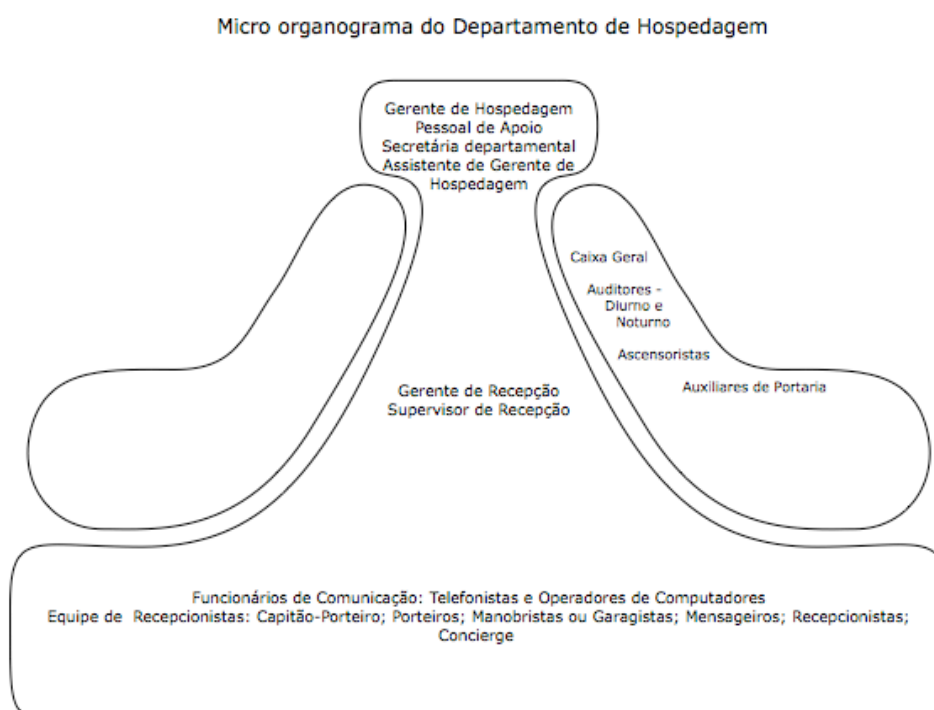
É constituído por cinco gerências: Hospedagem ou Alojamento; Governança; Alimentos e Bebidas; Comercial ou Vendas e Marketing.

5.3.1.1 *A Gerência de Hospedagem ou de Alojamento*

Tem sob sua responsabilidade os seguintes setores: Recepção, Portaria e Comunicações (central telefônica, Internet.), já descritos anteriormente. O micro-organograma do departamento tem no seu vértice o Gerente de Hospedagem, que tem como função básica dirigir, coordenar e controlar as atividades de hospedagem com a finalidade de garantir aos hóspedes um serviço de qualidade, de acordo com as estratégias estabelecidas, e maximizar a capacidade de ocupação do estabelecimento. Seu Pessoal de Apoio são a Secretária e o Assistente de Gerente de Hospedagem, que o auxiliam no controle e na supervisão das atividades operacionais da Recepção. O setor intermediário é formado pelo Departamento de Recepção e pelo Supervisor de Recepção. O Centro Operacional é formado pelos

funcionários da Portaria e Comunicação e pela equipe de Recepcionistas. Aqui apresentamos um modelo de organograma Tipo Ideal weberiano/mintzberguiano para a Gerência de Hospedagem (Figura 5).

Figura 5 – Micro-organograma do Departamento de Hospedagem



Elaborado Ubiratã A. M. de Araujo/2009

Como referencial de competências e habilidades relacionadas com o capital humano para o cargo de Gerência de Hospedagem ou Alojamento, podemos destacar:

- ⇒ Fixar os objetivos e metas a serem atingidas pelo seu departamento, no que se refere à diversidade e qualidade dos serviços;
- ⇒ Analisar, interpretar e definir taxas de ocupação anuais e sazonais do estabelecimento;
- ⇒ Analisar e interpretar os dados relativos à atividade da concorrência, bem como às despesas e receitas do departamento, com

a finalidade de efetuar cálculos para estabelecer os preços dos serviços;

⇒ Possuir sólidos conhecimentos de gestão, negócios e legislação em hotelaria/hospedagem;

⇒ Ter sólidos conhecimentos de no mínimo duas línguas estrangeiras;

⇒ Ter domínio da informática;

⇒ É desejável ter formação superior em hotelaria e experiência na área de hospedagem.

(Adap. CASTELLI, 2001; DAVIES, 2001; PIRES et al., 2000).

Observa-se que, no Departamento de Hospedagem, a ênfase maior está nas pessoas – funcionários e hóspedes – e é o departamento considerado como o centro das principais operações hoteleiras. Assim sendo, é o local de grandes oportunidades e de crescimento profissional. As características do capital humano do funcionário desse departamento muito influirão na ascensão de sua carreira dentro da organização. Como afirmam Powers e Barrows (2004, p. 215): “Se sua ambição inclui ser promovido para a administração geral, deve refletir cuidadosamente sobre o desenvolvimento de um bom trabalho na recepção e, ao mesmo tempo, adquirir experiência em outra área”. Os mesmos autores observam que, nesse departamento, pelas relações interpessoais intensas e as mudanças constantes de atividades, é a mais recompensadora das carreiras dentro da organização hoteleira.

Outro aspecto que se observa na Gerência de Hospedagem são os impactos das novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC). Segundo as palavras de Castelli (2003, p. 69).

O que caracteriza a atual revolução tecnológica não é a centralidade de conhecimentos e informação, mas a aplicação desses conhecimentos e dessa informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação da informação, em ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e o uso.

No setor hoteleiro, as inovações tecnológicas são assimiladas e operacionalizadas em interface com o elemento humano – os funcionários, os hóspedes –, principalmente no Departamento de Hospedagem. As TIC interagem com os funcionários, mas não substituem os serviços prestados por eles aos hóspedes. Assim, para Powers e Barrows (2004, p. 190):

A tecnologia está proporcionando às propriedades de hospedagem a capacidade de rastrear as preferências de seus clientes. Por sua vez, essa informação pode ser usada para antecipar as necessidades dos hóspedes e customizar os serviços e amenidades com o objetivo de exceder suas expectativas.

Com a utilização de softwares sofisticados e adequados ao sistema hoteleiro, além da possibilidade de oferecer serviços e produtos personalizados, com a finalidade de exceder as expectativas do hóspede, o hotel poderá oferecer outros serviços e produtos, tais como: chaves magnéticas; um painel digital estrategicamente localizado nas unidades habitacionais, que o hóspede poderá acionar e assim controlar o ar-condicionado, a televisão, o som ambiente, o relógio digital despertador, a iluminação, as cortinas, o telefone viva-voz, a secretária eletrônica; verificar a temperatura e a umidade ambientes e externas; pontos para a conexão de notebooks/laptops com a Internet, entre outros. A Gerência de Hospedagem deve manter uma sintonia muito fina entre as TIC e seus funcionários com a finalidade de maximizar as vantagens tecnológicas e o serviço prestado pelos funcionários e, dessa forma, oferecer ao hóspede conforto, tranquilidade e segurança. Além dos fatores acima citados, as inovações das TIC facilitam e agilizam a comunicação do setor de Hospedagem com os outros departamentos do hotel e com setores externos ao hotel, como, por exemplo, contatar uma agência de city tours.

5.3.1.2 A Governança

É o departamento responsável pelo planejamento, coordenação, administração, execução e supervisão das atividades de limpeza, higienização, arrumação e conservação das unidades habitacionais e dos setores de lavanderia. O topo é formado pela Governanta Executiva, que possui um amplo escopo de responsabilidades e deve agir em consonância com as diretrizes da organização, mas que possui a liberdade necessária para a realização de seus objetivos e de suas atividades. É assistida por um quadro de Pessoal de Apoio, formado pela Assistente de Governanta, a qual desempenha quase todas as funções da Governanta Executiva, mas sua atividade principal é junto ao pessoal operacional. O setor intermediário é composto pelos seguintes profissionais: Supervisora da Governança (Gerente de Governança), responsável pelas atividades das Supervisoras de Andares, (Governanta de Andares ou Assistente de Andares) que são as responsáveis diretas pelas camareiras, limpadoras de vidros, lavadores de carpetes e pelos valetes; Supervisoras de Enxoval, responsáveis pelas atividades dos atendentes do depósito de Enxoval e Costureiras; Gerente de Lavanderia ou Governanta de Lavanderia é a responsável pelo pessoal da lavanderia e por todo o trabalho de lavagem e higienização das roupas do hotel e dos hóspedes. Mesmo considerando as peculiaridades de cada cargo, podemos destacar as seguintes atribuições e competências, relacionadas com o capital humano, de todos os funcionários do setor:

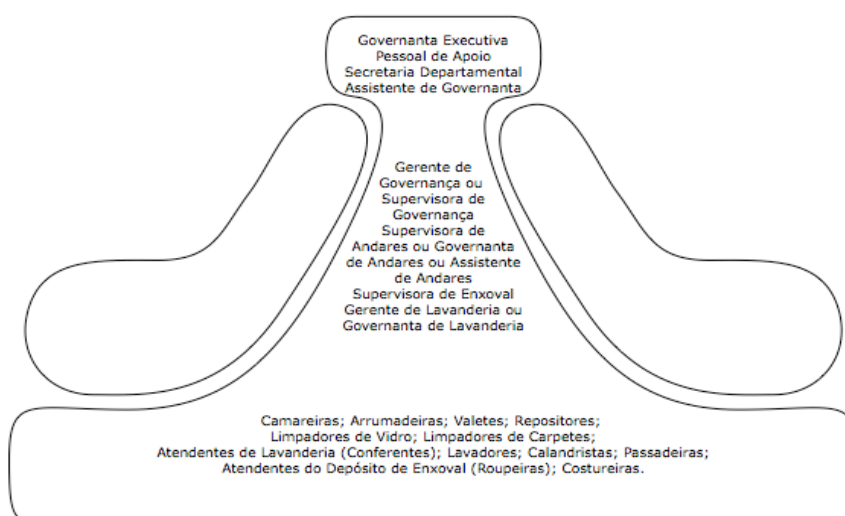
- ⇒ Organizar e distribuir o trabalho nos seus respectivos setores;
- ⇒ Elaborar relatórios para a Governante Executiva das atividades do setor;
- ⇒ Elaborar relatórios diários de apartamentos ocupados e desocupados e encaminhá-los à Governanta Executiva e ao Departamento de Hospedagem;

- ⇒ Solicitar formalmente revisões, consertos ou substituição de móveis e equipamentos;
- ⇒ Responsabilizar-se pelos objetos esquecidos pelos hóspedes, guardando-os, relacionando-os e elaborando o relatório adequado;
- ⇒ Fazer cumprir as normas de segurança do trabalho e de medicina laboral, bem como as de prevenção de incêndios;
- ⇒ Sugerir às Gerências as melhorias e modificações funcionais e laborais que julgar necessárias e úteis ao setor.

(Adap. CÂNDIDO, 2000; DAVIES, 2001)

O Centro Operacional é formado pelas seguintes equipes de funcionários: Camareiras, Arrumadores, Limpadores de vidro, Limpadores de carpetes; Valetes, Repositores, Atendentes de Lavanderia (Conferentes), Lavadores, Calandristas, Passadeiras, Atendentes do Depósito de Enxoval (Roupeiras), Costureiras. As atividades do Centro Operacional, já foram descritas. Aqui apresentamos um modelo de organograma Tipo Ideal weberiano/ mintzberguiano para a Gerência de Governança (Figura 6).

Figura 6 - Micro-organograma do Departamento de Governança



Elaborado por Ubiratã A. M. de Araujo/2009

A Governança é o maior departamento de um hotel no que se refere ao número de funcionários e, por suas características, está diretamente envolvida em todos os aspectos de uma organização hoteleira. Para Chon e Sparrowe (2003, p. 145): “O serviço de governança, normalmente o maior departamento do hotel, é um dos mais cruciais para a satisfação do hóspede [...]”. Os autores observam que nas enquetes ou nos formulários de pesquisas respondidos pelos hóspedes, aparecem em primeiro lugar a limpeza e a arrumação dos quartos como fatores de qualidade e de importância, daí a grande relevância desse departamento na organização hoteleira. Pode-se até afirmar, de certa forma, que a qualidade e o sucesso de um empreendimento hoteleiro estão diretamente ligados à qualidade e ao atendimento eficiente do departamento de Governança.

Os funcionários do departamento de Governança fazem parte do pessoal uniformizado. Seus uniformes devem ser práticos, confortáveis e protegê-los nas atividades operacionais, bem como identificar o funcionário por setor ou por área operacional.

Para o exercício profissional de Governanta Executiva, é possível destacar, como referencial de competências e habilidades relacionadas com o capital humano, os seguintes aspectos:

- ⇒ Planejar, coordenar, administrar, programar e supervisionar as atividades operacionais relativas às unidades habitacionais;
- ⇒ Planejar, coordenar, administrar, programar e supervisionar as atividades operacionais relacionadas ao setor de lavanderia;
- ⇒ Planejar, coordenar, administrar, programar e supervisionar as atividades operacionais relacionadas à manutenção (serviços gerais);
- ⇒ Supervisionar e controlar os equipamentos e suprimentos;
- ⇒ Coordenar seus funcionários de acordo com as ocupações previstas e ajustar a equipe quando necessário;
- ⇒ Participar, juntamente com o Departamento de Recursos Humanos, do recrutamento, da seleção, da admissão e do treinamento de pessoal destinado ao departamento;
- ⇒ Desenvolver procedimentos-padrão para serviços de rotina;

⇒ Criar programas e normas para controle de recebimento, estocagem e distribuição de todo o material manuseado pelos funcionários;

⇒ Integrar e motivar os seus funcionários;

⇒ Incentivar o aumento de escolaridade, a participação em cursos de educação formal, de aperfeiçoamentos e treinamentos, com a finalidade de alargar o capital humano dos funcionários;

⇒ Ter liderança e saber trabalhar em equipe;

⇒ Possuir conhecimentos avançados de Gestão de Alojamentos;

⇒ Possuir conhecimentos fundamentais das leis e normas de higiene e segurança do trabalho;

⇒ Conhecer adequadamente e estar atento aos programas de prevenção de incêndios e segurança geral e do trabalho.

⇒ Planejar e executar o programa de avaliação de resultados das atividades do departamento e transformá-lo em relatórios periódicos para a Gerência Geral;

⇒ Possuir conhecimentos fundamentais sobre lavanderia/rouparia;

⇒ Supervisionar e participar, junto com o Departamento de Compras, das aquisições destinadas ao departamento, zelando pela qualidade e pelas especificações exigidas;

⇒ Ter domínio de duas línguas estrangeiras;

⇒ Possuir conhecimentos fundamentais em decoração e arquitetura interior hoteleira;

⇒ Participar, juntamente com a Gerência Geral e com o Departamento de Manutenção, de programas de reforma e/ou atualização da parte física do hotel, referente ao departamento de Governança, bem como opinar e coordenar as atividades;

⇒ Responsabilizar-se pelo controle da chave-mestra e das mestras dos andares.

Enfim, a Governança Executiva demanda uma liderança eficaz, uma excelente organização e logística e a capacidade de motivação.

(Adap. CÂNDIDO, 2000; CHON; SPARROWE, 2003; DAVIES, 2001; PIRES et al., 2000; RUTHERFORD, 2004; WALKER, 2002).

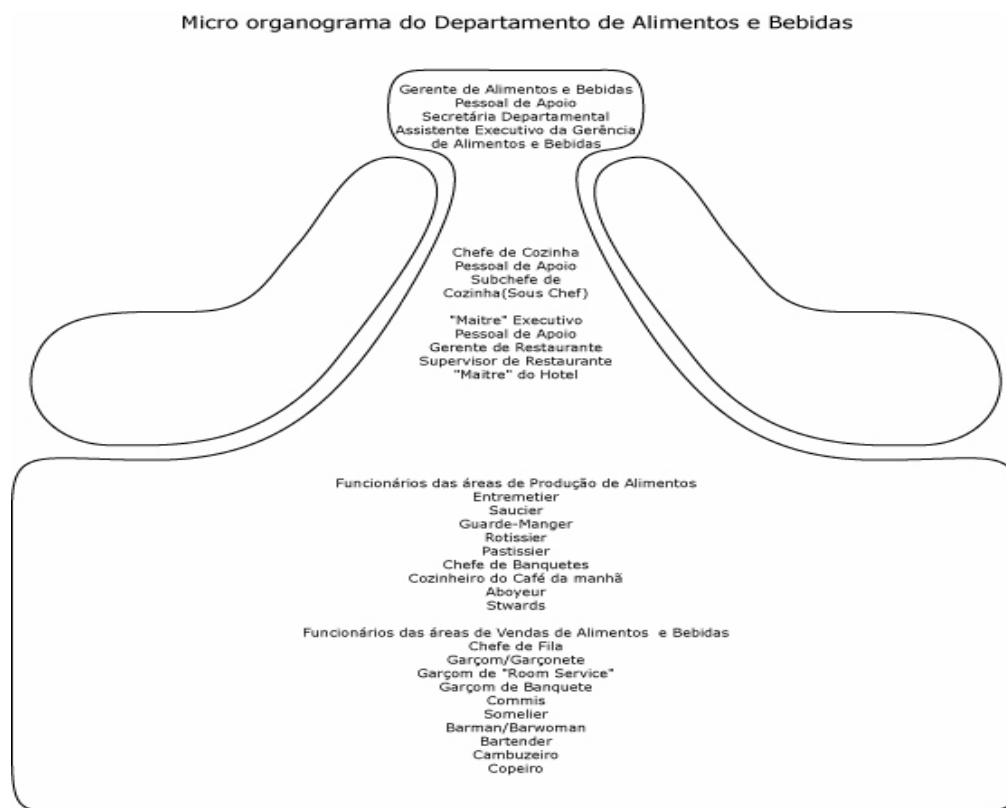
Dado o perfil profissional da Governanta Executiva, no qual percebemos um amplo capital humano, e a sua atual importância na estrutura organizacional, podemos dizer que esses são fortes indicativos para um crescimento na organização hoteleira.

5.3.1.3 A Gerência de Alimentos e Bebidas

É considerada a área mais complexa do setor hoteleiro e tem sob sua responsabilidade os seguintes setores: Produção de Alimentos (Cozinha), Copa, Restaurantes, Bares, Banquetes, Serviço de Quartos, Estocagem, Higienização e Controle dos Alimentos e Bebidas, Serviço de Bebidas, Stewarding, Eventos e Convenções. O micro-organograma da Gerência de Alimentos e Bebidas tem no seu ápice o Gerente de Alimentos e Bebidas, que tem como função básica dirigir, coordenar e controlar as atividades de produção alimentar, bem como supervisionar os diversos setores sob sua responsabilidade, com a finalidade de maximizar a relação qualidade/custos em função dos objetivos estratégicos do hotel e a busca da satisfação dos seus hóspedes. Tem, no seu quadro de Pessoal de Apoio, os seguintes profissionais: Secretária e Assistente Executivo da Gerência de Alimentos e Bebidas. O setor intermediário é formado pelo Chefe de Cozinha e pelo “Maître”. O Centro Operacional é formado pelos funcionários responsáveis pela preparação, produção e venda de alimentos e bebidas, já descritos.

Aqui apresentamos um modelo de organograma Tipo Ideal weberiano/ mintzberguiano para a Gerência de Alimentos e Bebidas (Figura 7).

Figura 7 – Micro-organograma do Departamento de Alimentos e Bebidas



Elaborado por Ubiratã A. M. de Araujo/2009

Como referencial de competências e habilidades para o Gerente de Alimentos e Bebidas, relacionadas com o capital humano, destacam-se:

- ⇒ Fixar os objetivos e metas a atingir pelo seu departamento, no que se refere à diversidade e qualidade dos serviços;
- ⇒ Efetuar os cálculos e previsões relativas a despesas e receitas para o orçamento do seu departamento;
- ⇒ Conceber e definir normas e procedimentos relativos à normalização da produção alimentar do setor, no que se refere à quantidade, apresentação e qualidade;
- ⇒ Selecionar e combinar alimentos e bebidas, em termos de qualidade e quantidade, em função da sua composição, de forma a obter cartas equilibradas do ponto de vista nutricional e dietético;
- ⇒ Responsabilizar e zelar pela perfeita condição de higiene e segurança dos produtos nos locais onde são estocados;

- ⇒ Participar da elaboração dos cardápios a serem oferecidos nos diversos pontos de venda do hotel;
- ⇒ Possuir sólidos conhecimentos de gestão, negócios e legislação em hotelaria/alimentos e bebidas (restauração);
- ⇒ Possuir conhecimentos profundos sobre a legislação alimentar e de saúde pública;
- ⇒ Possuir conhecimentos sólidos em Nutrição e Dietética;
- ⇒ Possuir formação superior (desejável) na área de hotelaria ou de gestão de alimentos e bebidas, ou ainda em gastronomia. Fundamental experiência no setor.

(Adap. CASTELLI, 2001; DAVIES, 2001; PIRES et al., 2000).

Nota-se que o Gerente de Alimentos e Bebidas possui uma base alargada de capital humano, o que lhe possibilita almejar promoções na carreira de administração geral.

5.3.1.4 A Gerência de Vendas ou Gerência Comercial

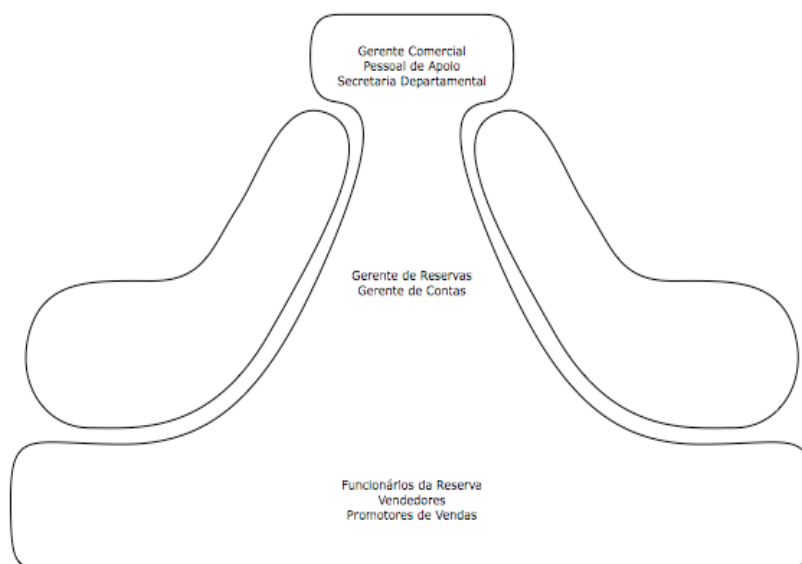
É responsável pela comercialização dos produtos e serviços do hotel. Age em estreita sintonia com o Departamento de Marketing e com a Gerência Geral. O Gerente Comercial se responsabiliza pela definição das metas a serem atingidas pelos seus subordinados, ajudando a desenvolver e executar determinados projetos, pela divisão de mercado, pela tipologia dos clientes (público-alvo) e pelo relacionamento com os departamentos de reservas e de banquetes.

O setor intermediário é formado pelo Gerente de Contas, que se responsabiliza pelas definições das metas a serem atingidas pelos seus subordinados, por ajudar a desenvolver e executar determinados projetos e pela promoção do hotel, tanto interna como externamente. Entendemos aqui promoção como “uma ação de marketing que consiste na oferta temporária de vantagens econômicas para um grupo bem definido de destinatários, a fim de atingir objetivos específicos dentro

de um quadro da estratégia comercial da empresa” (CASTELLI, 2001. p. 582). É formado também por um Gerente de Reservas, que tem as funções básicas de planejar e coordenar as atividades de reservas com a finalidade de satisfazer as necessidades dos hóspedes/clientes quanto à reserva; de distribuir a ocupação dos quartos, visando a maximização da taxa de ocupação; de captar, armazenar, ordenar e disseminar as informações sobre os hóspedes e pela política de reservas e cancelamentos em consonância com as diretrizes da Gerência Geral e com a legislação em vigor. E, por três ou mais funcionários que compõem o Centro Operacional, que deve oferecer um atendimento de vinte e quatro horas.

Apresenta-se, na figura 8, um modelo de organograma Tipo Ideal weberiano/ mintzberguiano para a Gerência Comercial.

Figura 8 – Micro-organograma da Gerência de Vendas ou Gerência Comercial



Elaborado por Ubiratã A. M. de Araujo/2009

Como referencial de competências e habilidades relacionadas com o capital humano para todos os funcionários do setor de reservas podemos destacar:

- ⇒ Conhecimentos fundamentais de Gestão Hoteleira/Reserva – Alojamento;
- ⇒ Conhecimentos fundamentais de Legislação Hoteleira e dos Direitos do Consumidor;
- ⇒ Noções médias/avançadas, como usuário, de Informática;
- ⇒ Conhecimentos médios de no mínimo duas línguas estrangeiras;
- ⇒ Habilidade para preparar relatórios e distribuir aos outros setores;
- ⇒ Formação preferencialmente de curso superior em Tecnologia Hoteleira. (Adap. CASTELLI, 2001; DAVIES, 2001; PIRES et al., 2000).

O Centro Operacional, já descrito, é formado por funcionários do setor de Reservas, Vendedores e Promotores de Vendas.

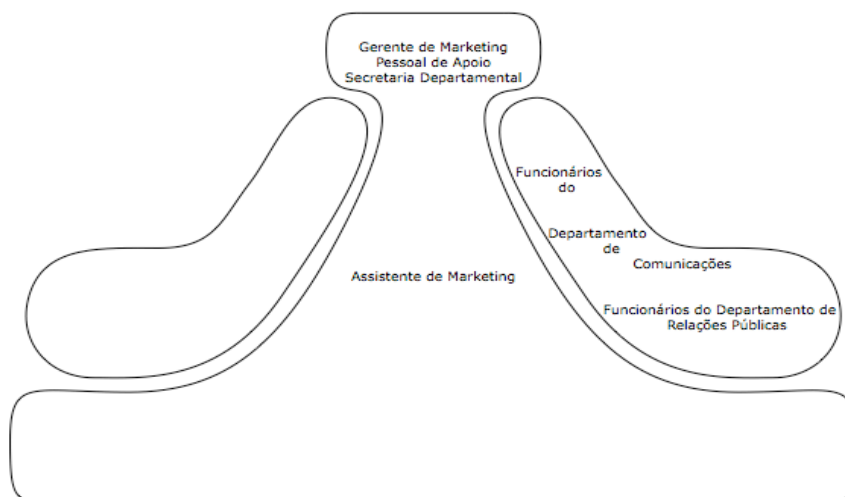
5.3.1.5 A Gerência de Marketing

É de fundamental importância para o setor hoteleiro, pois “capta permanentemente as necessidades, os desejos e as expectativas dos clientes. [...] e as permanentes mudanças no comportamento do consumidor” (CASTELLI, 2001, p. 575). A Gerência de Marketing tem sob sua supervisão os departamentos de Pesquisa de Mercado e Comunicação (Propaganda e Publicidade e Relações Públicas). O micro-organograma desse departamento tem no seu vértice o Gerente de Marketing, o qual tem como função básica planejar, coordenar, supervisionar e controlar as atividades de Marketing do hotel, em função dos objetivos e estratégias definidos, com a finalidade não só de cuidar da imagem do produto hoteleiro, mas também de desenvolver estratégias para melhor identificar e divulgar essa imagem.

O Gerente de Marketing se responsabiliza pelo planejamento, coordenação e supervisão das ações de marketing em consonância com as da Gerência Geral do hotel. No setor intermediário, encontra-se

o Assistente de Marketing. Tem como Pessoal de Apoio o Departamento de Comunicação, o de Relações Públicas e o de Pesquisa de Mercado, que serão estudados mais adiante (Figura 9).

Figura 9 – Micro-organograma da Gerência de Marketing



Elaborado por Ubiratã A. M. de Araujo/2009

Como referencial de competências e habilidades para o Gerente de Marketing, relacionadas com o capital humano, destaca-se:

⇒ Definir junto à Gerência Geral a formulação da missão e dos objetivos do departamento, em função dos constrangimentos, das oportunidades de mercado e dos recursos do estabelecimento hoteleiro;

⇒ Orientar e participar da elaboração de análises, diagnósticos e estudos sobre o mercado interno e externo, as necessidades dos clientes, a atividade da concorrência, de forma a tomar decisões estratégicas sobre os objetivos, as fontes de mercado e o posicionamento do hotel;

⇒ Calcular riscos econômicos, financeiros, comerciais e políticos sobre novos clientes e sobre a penetração de mercados;

⇒ Conhecimentos fundamentais da área de negócios, de legislação e de gestão comercial e financeira em hotelaria;

⇒ Conhecimentos profundos de Marketing;

⇒ Conhecimentos sólidos de no mínimo duas línguas estrangeiras;

⇒ Conhecimentos sólidos, como usuário, de Informática;

É fundamental a formação universitária e experiência no setor hoteleiro. (Adap. CASTELLI, 2001; DAVIES, 2001; PIRES et al., 2000).

Para a Gerência de Marketing, é também fundamental que, por meio de pesquisas e estudos, capte os desejos, as necessidades e expectativas do seu público-alvo e, dessa forma, adapte melhor a oferta dos seus bens e serviços.

Por seu perfil profissional e pelas relações interpessoais que estabelece com os funcionários do hotel e com clientes e futuros clientes, o Gerente de Marketing possui um capital humano que facilita sua ascensão para a administração geral.

Nas funções de apoio logístico – Pessoal de Apoio – atuam os profissionais responsáveis pela Pesquisa de Mercado, que realizarão pesquisas permanentes, principalmente para “sentir” o que o cliente/hóspede necessita e deseja, bem como verificar a atuação e a performance dos concorrentes. Atua, ainda, na busca de novos nichos de mercado. Os funcionários da Pesquisa de Mercado, para suas atividades, recorrem ao uso da informática na pesquisa, na coleta, na tabulação, na classificação, na separação e na distribuição dos dados e informações. Os resultados não são de uso exclusivo do Marketing, devendo ser disseminados para todos os setores do hotel. O Departamento de Comunicação, relacionado diretamente à Gerência Geral de Marketing, difere do Departamento de Comunicações ligado à Gerência de Hospedagem ou Alojamento. É responsável pela comunicação do hotel com os vários tipos de público, com a finalidade de divulgar os serviços e produtos oferecidos pelos diversos setores do hotel. Os funcionários lançam mão das mais diversas formas e técnicas comunicacionais – a publicidade comercial e institucional impressa, eletrônica e digital – participação em feiras e eventos de interesse direto na propaganda do hotel – patrocinando ou apoiando eventos

culturais, esportivos, religiosos, entre outros. O trabalho do profissional de Relações Públicas abrange atividades voltadas “para criar, manter e melhorar uma imagem favorável da empresa ou grupo diante dos seus diversos públicos (acionistas, sócios, empregados, fornecedores, clientes, jornalistas e outros formadores de opinião) (CASTELLI, 2001, p. 584). A boa imagem do hotel é materializada ou percebida pelos clientes por meio de vários elementos. Entre eles:

- a) arquitetura do hotel e a decoração dos seus ambientes e unidades habitacionais;
 - b) categoria e tipologia do hotel;
 - c) tipo de publicidade e propaganda veiculadas nas mídias;
 - d) qualidade das ações de Relações Públicas;
 - e) qualidade dos produtos, serviços e bens oferecidos;
 - f) aparência e receptividade dos funcionários.
- (Adapt. CASTELLI, 2001, p. 584-586).

Todos os setores da Gerência de Marketing têm a possibilidade de utilizar as novas Tecnologias da Informação e da Comunicação. Por meio de “softwares” avançados e adequados, por exemplo, pode-se montar um banco de dados dos hóspedes, ex-hóspedes e dos hóspedes em potencial e, assim, segundo Rutherford (2004, p. 217) “[...] os hotéis terão maior capacidade de identificar e tabular os padrões de preferências de compras dos consumidores. Com essa base de dados, os hotéis serão capazes de atingir o mercado e assegurar a satisfação do cliente com o produto”. Nesses bancos de dados poderão constar informações relativas aos hóspedes, tais como: procedência geográfica; informações sociodemográficas; informações econômicas; informações psicográficas; de procedimento de escolhas de hotel; de preferências quanto a gastronomia e bebidas, a lazer, divertimento e esportes; sazonalidade; fidelidade, entre outras. Desta forma percebemos que o Marketing, lançando mão de recursos, poderá ajudar o hotel a alcançar, de forma eficaz, um maior retorno da propaganda e publicidade e de suas promoções.

5.4 Pessoal de Apoio

Passa-se a estudar agora outro componente básico da organização hoteleira: o Pessoal de Apoio, com funções logísticas de apoiar indiretamente o Centro Operacional.

As unidades de apoio podem localizar-se em diversos níveis da hierarquia, dependendo da necessidade dos seus serviços.

Como se referiu, a burocracia/ taylorista é marcante por sua obsessão pelo controle, portanto, “produz” mais do que “compra” os serviços de que necessita. Na hotelaria, o Pessoal de Apoio, além dos já citados e que atuam especificamente em determinados departamentos e/ou setores, compõe-se, ainda, dos seguintes departamentos e seus respectivos funcionários, que atendem a organização hoteleira como um todo:

5.4.1 O setor Administrativo (Administração)

Suas atividades são de importância para a estrutura organizacional do hotel e percebidas em todos os setores organizacionais.

5.4.2 O Departamento de Segurança Patrimonial e Pessoal

Segundo Rutherford (2004, p. 147), os hotéis e restaurantes têm como tarefa “fornecer segurança para seus hóspedes [e isto] é reconhecido há séculos”. Para ele, outra preocupação tradicional dos donos de hotéis é a previsibilidade, isto é, ter a capacidade de prever o perigo para quaisquer hóspedes e funcionários, e saber tomar atitudes

para lidar com o perigo. Dessa forma, percebemos que a base de um programa de segurança patrimonial e pessoal é a prevenção, associada a ações rápidas e seguras para situações de emergência e de riscos (RUTHERFORD, 2004).

5.4.3 Departamento de Manutenção Geral

Posicionado no Pessoal de Apoio, tem como função primordial proporcionar ao hóspede e aos funcionários comodidade e bem-estar, garantindo sua satisfação Cavassa (2001, p. 119) entende a manutenção como:

O conjunto de atividades técnicas que asseguram o funcionamento permanente das instalações, evitando sua deterioração prematura, ao solucionar situações anormais que se apresentam e ao permitir que os usuários disponham de um ambiente de segurança, ordem e limpeza.

Entendemos que o Departamento de Manutenção é o que dá suporte às atividades de todos os outros departamentos do hotel, a qualquer momento e quando necessário (CAVASSA, 2001).

5.4.4 As Secretárias

Responsabilizam-se pelas operações secretariais de suporte e administrativas das Gerências e dos Departamentos.

5.4.5 O departamento de Lazer

É um elemento importante na estrutura organizacional das empresas hoteleiras. Atualmente, o lazer é uma preocupação constante

da maioria das pessoas: “o serviço de lazer de um hotel tem a função de ir ao encontro das necessidades e dos anseios do homem moderno, procurando satisfazê-los” (CASTELLI, 2001, p. 199).

5.4.6 O Refeitório dos Funcionários

Ligado às funções logísticas, é onde são realizadas as refeições dos funcionários, que tanto podem ser preparadas pelos funcionários da cozinha e servidas pelos garçons, como pode ser que os próprios funcionários se encarreguem de trazer suas refeições. Neste caso, o refeitório deverá conter os equipamentos, máquinas e utensílios necessários para sua utilização. O Refeitório dos Funcionários fica sob a supervisão e coordenação do departamento de Alimentos e Bebidas.

5.5 Gerência Contábil/Administrativa

Por fim, passa-se ao estudo do último componente básico da organização hoteleira, a **Tecnoestrutura**. Aqui a atenção se volta para os analistas responsáveis pelo controle e planejamento, cujo trabalho é o de standardização na organização e os analistas de pessoal, responsáveis pela standardização das qualificações. Mas, segundo Mintzberg (1999, p. 49), “isso não quer dizer, necessariamente, que os operacionais não sejam capazes de standardizar o seu próprio trabalho [...]”. Na burocracia mecanicista/taylorista, a standardização das atividades do Centro Operacional é essencial, daí a Tecnoestrutura revestir-se de uma certa importância. Outro fator que observamos em decorrência dessa formalização é a divisão acentuada do trabalho em todos os níveis da organização hoteleira. Assim, para as burocracias mecanicistas, o importante é a eficácia que deve ser atingida pela

padronização de procedimentos e de operações. Em uma organização hoteleira, a Tecnoestrutura se estrutura da seguinte forma.

5.5.1 O Departamento de Contabilidade

Atualmente, o departamento de Contabilidade apresenta um perfil profissional bastante diferente daquele do passado, com melhor qualificação e certificação, destacando-se como um dos departamentos em que as novas Tecnologias da Informação e da Comunicação são intensamente utilizadas. Além disso, nota-se que essa área, nos hotéis, tem se ampliado e se envolvido com aspectos operacionais, motivo pelo qual é cada vez mais requisitada, pela Gerência Geral, para apoio nas tomadas de decisão (RUTHERFORD, 2004, p. 309).

5.5.2 O Departamento de Recursos Humanos

No passado, teve uma fama ruim; atualmente tem o seu conceito bastante modificado para melhor, e suas atividades reconhecidas não só pela Gerência Geral, mas também pelos funcionários. As atividades do departamento de RH apresentam uma complexidade e desafios constantes, dada a utilização maciça, na organização hoteleira, de mão de obra profissionalmente qualificada ao lado de outra pouco qualificada, e pela diversidade étnica e cultural cada vez maior dos funcionários oriundos das mais diversas regiões geopolíticas. Para Rutherford (2004, p. 351): “[...] os departamentos de recursos humanos e suas gerências necessitam estar tão bem informados, operacionalmente afinados, educados e profissionalmente treinados quanto os seus parceiros de operações lucrativas”. Enfim, é o departamento encarregado de implementar, supervisionar e coordenar

os programas de contratação de funcionários, do seu treinamento e socialização, de políticas organizacionais e de procedimentos na área de recursos humanos.

5.5.3 O Departamento de Segurança e Medicina do Trabalho

Seus funcionários se responsabilizam pela prevenção de acidentes e de doenças ocupacionais; por prestar os primeiros socorros, no caso de algum acidente, tanto aos hóspedes como aos funcionários; pela observância e aplicação das normas de segurança e de medicina do trabalho; pela organização das brigadas de incêndio; pela organização e divulgação de programas, de campanhas, cursos e treinamentos preventivos em consonância com o Departamento de Segurança Patrimonial e Pessoal; pela política ergonômica – relação homem-máquina-entorno – em consonância com o Departamento de Segurança Patrimonial e Pessoal; pela organização e funcionamento da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA. Esta é regida pela Lei nº 6.514 de 22/12/77 e regulamentada pela NR-5 do Ministério do Trabalho, e provada pela portaria nº 3.214 de 08/06/76, publicada no D.O.U. de 29/12/94 e modificada em 15/02/95. A CIPA é uma comissão composta por representantes do empregador e dos empregados, e tem como missão a preservação da saúde e da integridade física dos trabalhadores e de todos aqueles que interagem com a empresa. O setor de Segurança e Medicina do Trabalho deve agir em conjunto com o Departamento de Segurança Patrimonial e Pessoal.

Em conclusão ao capítulo, procurou-se demonstrar e verificar as relações entre as propostas teóricas – o taylorismo, a burocracia weberiana e a estrutura e dinâmica organizacional de Mintzberg – e as atividades laborais executadas nos hotéis, bem como a proposta sobre a TCH a empregabilidade, bastante visíveis no contexto das

Organizações hoteleiras. O mundo atual passa por transformações e mudanças de paradigmas, mas percebe-se que esses autores clássicos ainda exercem grande influência nas atividades laborais, notadamente nas Organizações hoteleiras brasileiras.

Descreveu-se um certo tipo ideal weberiano dos hotéis da cidade de São Paulo. Nele, buscou-se destacar as atividades funcionais e organizacionais com vistas a à criação de indicadores para se avaliar a questão da formação profissional.

A realidade hoteleira e a sua atividade laboral suscitam a pergunta sobre a efetiva participação da universidade como produtora de novos saberes para essa área. Da mesma forma, especula-se se tal instituição, na verdade, ajuda o sistema operacional a reproduzir paradigmas que desumanizam e bloqueiam o processo criativo do sujeito? Isso em um momento histórico em que se constata o alcance e mesmo o *status* de um discurso que valoriza a autonomia e a criatividade como substratos do paradigma pós-moderno do trabalho. No entanto, como se demonstrou ao longo do capítulo, verifica-se a sobrevivência de modelos rígidos, em que essa característica se impõe como a garantia de eficácia no desenvolvimento de tarefas e funções como um todo.

A hotelaria é uma espécie de simbiose do paradigma taylorista-weberiano-mintzberguiano. Nele, o capital humano não passa de mercadoria como outras tantas mercadorias. O homem é transformado em uma espécie de autômato que responde aos estímulos e às ordens do seu comandante.

Se olharmos para essa realidade verificamos que o discurso de uma educação superior que forme recursos humanos como preconiza a Teoria do Capital Humano – mais emancipatória e numa linha de criatividade e da polivalência – e a compararmos com a maneira como está estruturada a organização hoteleira na Grande São Paulo, parece não ser possível uma formação na perspectiva da criatividade e da flexibilização.

Aqui emerge uma outra hipótese, na Era da Globalização e da Informatização: de que estas e o mundo do trabalho não são

homogêneos, mas sim, heterogêneos. A sociedade brasileira convive, simultaneamente, com o mundo moderno, com o arcaico e com o primitivo. Se na perspectiva liberal/neoliberal há diferentes brasis, para Florestan Fernandes há um único Brasil que possui um desenvolvimento desigual combinado, isto é, o mundo moderno sustenta o arcaico e vice-versa, numa perspectiva simbólica (SOUZA NETO, 2006).

O projeto educacional brasileiro convive com práticas pedagógicas progressistas e arcaicas. E a formação superior para o mundo do trabalho vive sob esse dilema.

Capítulo 6 - Análise Quantitativa

Na análise quantitativa, foram tabuladas todas as questões/respostas de todos os questionários, e representadas por meio de gráficos e/ou tabelas. Em seguida, foram elaborados gráficos e/ou tabelas com questões/respostas que apresentaram relações analíticas de relevância para o trabalho. Nesse momento, far-se-ão referências aos dados considerados significativos.

Na perspectiva da análise quantitativa, será considerado como foco principal o Egresso, destacando-se os dados de relevância para a pesquisa.

Com esse objetivo, serão relacionados, também, os dados analisados na pesquisa documental. Para alguns autores, esse fator pode parecer descontextualizado e fora de propósito. Mas, a pesquisa documental, considerada uma fonte não-reativa, é muito importante para a verificação e confrontação dos resultados obtidos na pesquisa empírica.

Essa análise levará em consideração os objetivos da tese, o referencial teórico proposto, o que se quer medir ou verificar e o que se mede ou verifica.

Como exposto anteriormente, os cursos superiores na área de hotelaria/hospitalidade são recentes no Brasil, porém a atividade hoteleira/hospitalidade é bastante antiga, remontando ao período Colonial. A profissionalização do setor hoteleiro, no Brasil, data da metade do século 20. Assim, percebe-se um descompasso entre as origens da hotelaria/hospitalidade, sua profissionalização e o surgimento dos cursos superiores. A partir dos anos 80, com o crescimento das ofertas turísticas, houve um crescimento do parque hoteleiro brasileiro, dele participando empresas brasileiras e internacionais. Com esse crescimento, aumentou a demanda e a exigência por profissionais de formação superior. As IES que ofereciam os cursos nessa área procuraram qualificar profissionais para atender a

essa demanda profissional. Com o crescimento constante do setor hoteleiro, a diversidade de tipologia hoteleira e de classificação dos hotéis, bem como com a complexidade de sua estrutura e dinâmica organizacional, houve um crescimento na oferta de cursos superiores. As IES, por sua vez, diversificaram-se quanto às modalidades de cursos oferecidos a fim de atender a esse crescimento. Assim, as IES adequaram as suas estruturas físicas e educacionais para a formação de capital humano, o Egresso, potencializando sua empregabilidade para as exigências do mundo do trabalho em hotelaria.

6.1 O perfil do Egresso

Na exposição teórica deste trabalho, ressaltou-se que a atividade hoteleira, apesar de ser associada a alguns aspectos negativos ou até mesmo pejorativos, tem atraído uma parcela significativa da população jovem e, em especial, a feminina.

Dessa forma, o crescente setor hoteleiro tem oferecido possibilidades de inserção no mundo do trabalho. E isso poderá ser verificado nos dados apresentados.

Os fatores relevantes que se constatarem, inicialmente, referentes ao Perfil do Egresso são: a predominância do Sexo Feminino – 79,3% (q1e); da Cor/Raça Branca – 86,2% (q2e); e da Faixa Etária – entre 20/25 anos – 53,4% (q3e), conforme demonstram os gráficos 1-15.

Tabela 1 - Sexo(q1e)

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Masculino	12	20,7	20,7	20,7
Feminino	46	79,3	79,3	100
Total	58	100	100	

Na tabela 1, podemos visualizar a predominância do sexo feminino. Percebe-se que a atividade hoteleira tem absorvido uma proporção significativa da população feminina.

Tabela 2 – Cor/Raça (q2e)

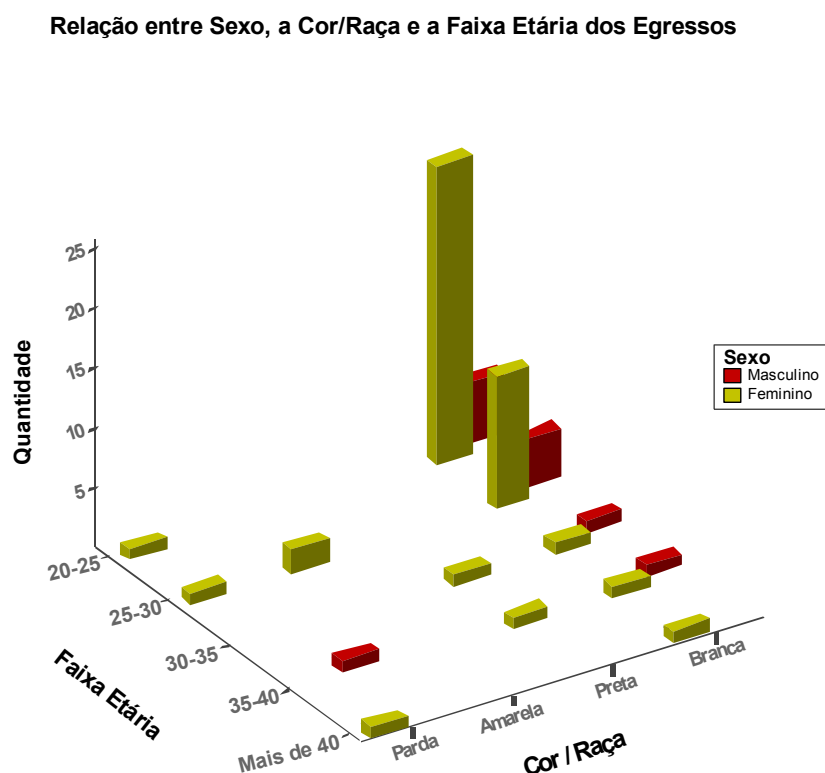
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Branca	50	86,2	86,2	86,2
Preta	2	3,4	3,4	89,7
Amarela	2	3,4	3,4	93,1
Parda	4	6,9	6,9	100
Total	58	100	100	

Tabela 3 – Faixa Etária (q3e)

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
20-25	31	53,4	53,4	53,4
25-30	18	31,0	31,0	84,5
30-35	3	5,2	5,2	89,7
35-40	4	6,9	6,9	96,6
Mais de 40	2	3,4	3,4	100
	58	100		

Ao longo do trabalho, enfatizou-se que a procura pelos cursos superiores de hotelaria/hospitalidade foi feita pela camada jovem da população, principalmente pelas mulheres, e isso pode ser verificado pelos dados apresentados.

Gráfico 2 – A Relação entre o Sexo, a Cor/Raça e a Faixa Etária dos egressos



Destacou-se com a devida atenção que o sistema educacional brasileiro, motivado pela Teoria do Capital Humano e pelo conceito de empregabilidade, passou a buscar respostas para os anseios de uma parcela significativa da juventude brasileira, razão pela qual se nota a presença expressiva desse contingente no setor. A pesquisa empírica, no setor hoteleiro da Grande São Paulo, pôde verificar essa tendência. Observe-se a tabela 4.

Tabela 4 – A Relação entre o Sexo, a Cor/Raça e a Faixa Etária dos Egressos

Relação entre o Sexo, a Cor/Raça e a Faixa Etária do Egresso				Sexo		Total
Faixa Etária				Masculino	Feminino	
20-25	Cor/Raça	Branca	Count	5	25	30
			% of Total	16,1%	80,6%	96,8%
		Preta	Count			
			% of Total			
		Amarela	Count			
			% of Total			
		Parda	Count		1	1
			% of Total		3,2%	3,2%
	Total		Count	5	26	31
			% of Total	16,1%	83,9%	100%
25-30	Cor/Raça	Branca	Count	4	11	15
			% of Total	22,2%	61,1%	83,3%
		Preta	Count			
			% of Total			
		Amarela	Count		2	2
			% of Total		11,1%	11,1%
		Parda	Count		1	1
			% of Total		5,6%	5,6%
	Total		Count	4	14	18
			% of Total	22,2%	77,8%	100%
30-35	Cor/Raça	Branca	Count	1	1	2
			% of Total	33,3%	33,3%	66,7%
		Preta	Count		1	1
			% of Total		33,3%	33,3%
		Amarela	Count			
			% of Total			
		Parda	Count			
			% of Total			
	Total		Count	1	2	3
			% of Total	33,3%	66,7%	100%
35-40	Cor/Raça	Branca	Count	1	1	2
			% of Total	25,0%	25,0%	50,0%
		Preta	Count		1	1
			% of Total		25,0%	25,0%
		Amarela	Count			
			% of Total			
		Parda	Count	1		1
			% of Total	25,0%		25,0%
	Total		Count	2	2	4
			% of Total	50,0%	50,0%	100%
Mais de 40	Cor/Raça	Branca	Count		1	1
			% of Total		50,0%	50,0%
		Preta	Count			
			% of Total			
		Amarela	Count			
			% of Total			
		Parda	Count		1	1
			% of Total		50,0%	50,0%
	Total		Count		2	2
			% of Total		100,0%	100%

Da autoavaliação que os egressos fizeram da sua formação universitária como um todo, (q8e) tabela 5 e gráfico 2, verifica-se que a consideraram Satisfatória e Muito Satisfatória – 86,2%.

Assim, os resultados obtidos demonstram que os egressos avaliaram que a sua formação acadêmica profissional, nessa perspectiva considerada como capital humano e como empregabilidade, conforme exposto no Capítulo 2, foi condizente com a sua expectativa pessoal/profissional.

Pelo estudo teórico desenvolvido, também, ao longo do Capítulo 4 – A trajetória da Educação profissionalizante e dos meios de hospedagem no Brasil – constata-se que tanto o governo quanto as instituições de ensino superior, que mantêm os cursos de Hotelaria e/ou Hospitalidade, têm-se preocupado com a formação do Capital Humano do futuro egresso e com o desenvolvimento de sua capacidade para a empregabilidade.

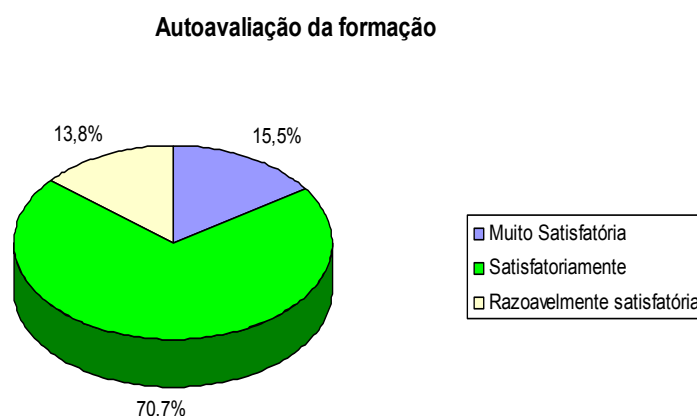
Percebe-se que há uma diligência oficial em compatibilizar os cursos superiores em tecnologia com a nova realidade nacional e internacional, preparando o futuro egresso para as recentes exigências laborais. Isso só se torna realidade, principalmente nos cursos superiores de Hotelaria/Hospitalidade que possibilitam aos egressos a descoberta e o desenvolvimento de seus capitais humanos e ampliam suas possibilidades de empregabilidade. Assim, na atualidade, a Educação, na perspectiva dos pensadores da TCH, foi redimensionada como construto capaz de garantir não só o desenvolvimento do capital, mas da sociedade e do indivíduo para as atividades laborais e para os projetos pessoais.

Tabela 5 - Egressos: autoavaliação da formação (q8e)

Autoavaliação da formação (q8e)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito satisfatória	9	15,5	15,5	15,5
Satisfatória	41	70,7	70,7	86,2
Razoavelmente satisfatória	8	13,8	13,8	100,0
Total	58	100,0	100,0	

Gráfico 3 – Autoavaliação da Formação universitária. Egressos



Em relação a sua formação e ao desenvolvimento das aptidões, habilidades e competências para as atividades profissionais, descritos no Capítulo 2, os dados demonstram que os egressos avaliaram como muito positiva, com 63,8% para Satisfatória, e com 24,1% para Muito satisfatória, perfazendo um total de 87,9%.

Nota-se, também, que há certa equivalência nas respostas das duas questões – q8e (86,2%) e q10e (87,9%): a formação acadêmica profissional e a identificação e o desenvolvimento das aptidões, habilidades e competências para as atividades profissionais em hotelaria/hospitalidade.

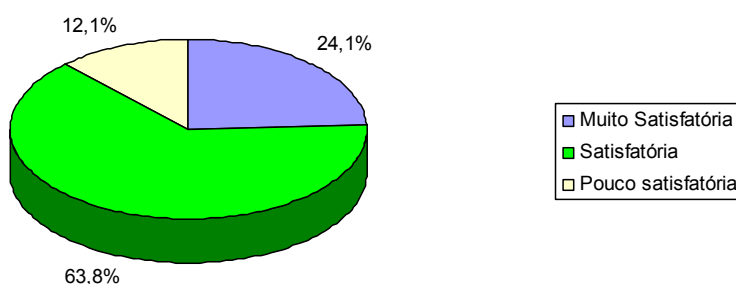
Nesse sentido, incluiu-se, ainda, o fato de que quanto à sua formação universitária, o egresso respondeu que houve a possibilidade de identificação e desenvolvimento das suas habilidades, aptidões e competências, conforme indicam (q10e) tabela 6 e gráfico 3 para a implementação do Capital Humano e a qualificação para a atividade profissional, isto é, para a empregabilidade.

Tabela 6 – Egresso: Formação e desenvolvimento das aptidões, habilidades e competências para a atividade profissional (q10e)

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Muito satisfatória	14	24,1	24,1	24,1
Satisfatória	37	63,8	63,8	87,9
Pouco satisfatória	7	12,1	12,1	100
Total	58	100	100	

Gráfico 4 – Egresso: as aptidões, habilidades e competências profissionais

Aptidões, habilidades e competências profissionais

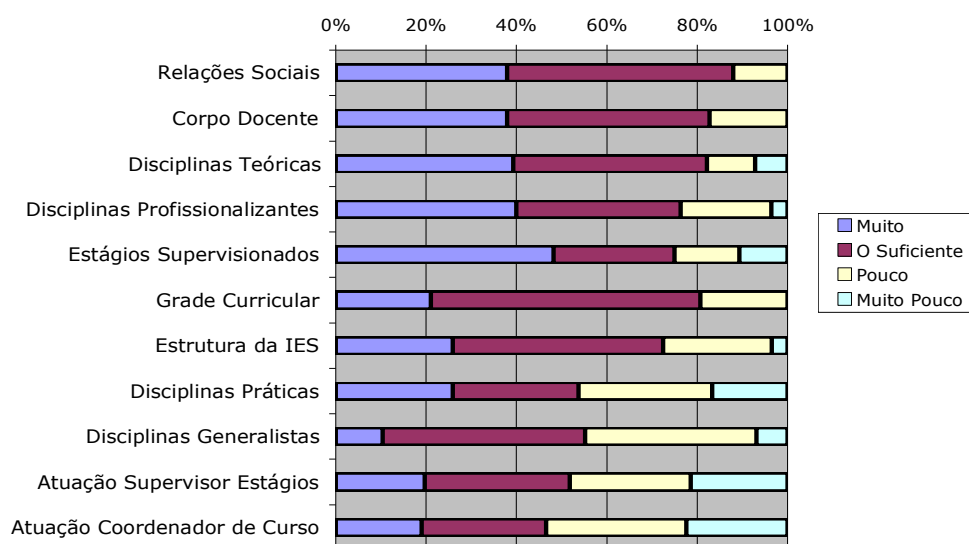


Observa-se, também, que, na perspectiva da TCH, as qualidades tendem a se aperfeiçoar por meio das habilidades e para ela a educação é um veículo de desenvolvimento das capacidades e das habilidades dos filhos dos trabalhadores.

Quanto à autoavaliação da formação universitária do Egresso, solicitou-se a identificação de cinco fatores educacionais, dentre os onze relacionados a essa formação, conferindo a cada um deles um conceito de acordo com a escala a seguir: a) Muito, b) O suficiente, c) Pouco, d) Muito pouco. Por sua vez, estabeleceu-se para cada conceito o seguinte peso: 1 (Muito); 0,5 (O suficiente); -0,5 (Pouco) e -1 (Muito

pouco), para fins de tabulação. Os dados resultantes dessa avaliação foram hierarquizados e ordenados conforme demonstrado no gráfico abaixo.

Gráfico 5 – Como os Fatores Educacionais contribuíram para a Formação Profissional do Egresso.(q6e)



Os dados obtidos a partir da questão q6e destacam, entre os cinco primeiros fatores, como as Relações Sociais, Acadêmicas e Profissionais com os colegas de turma, isto é, a vivência universitária, contribuíram para a formação profissional. Nesse fator percebe-se a predominância das opções Muito e O Suficiente. É interessante notar, conforme se viu no tópico referente à crítica à TCH, no capítulo 2, a valorização — agora por parte do próprio Egresso — das “relações sociais” construídas na Escola. Para os marxistas que dão ênfase a essas relações, mais do que à capacidade da instituição em gerar uma experiência cognitiva, eis, com o resultado acima, uma oportunidade de se reforçar esse juízo. No entanto, a própria TCH reconhece e valoriza as relações sociais no ambiente escolar, mas de forma indireta, ou seja, como substrato para a formação do pensamento crítico. Este, por sua vez, não dispensa um percurso “tradicional”, baseado na leitura de

livros, na assimilação de conceitos em sala de aula, realização de provas etc., mas também não abre mão do compartilhamento de ideias, de experiências e vivências inerentes à vida escolar. Como referido na capítulo 2, Schultz (1973b, p. 25) afirma que:

A instrução tanto pode proporcionar satisfações no presente (prazer imediato com as companhias dos colegas de colégio) quanto no futuro (capacidade crescente de saborear os bons livros). Quando os benefícios ocorrem no futuro, a instrução tem as características de um investimento.

Em seguida, observam-se como os fatores de ensino-aprendizagem contribuíram:

⇒ O Corpo Docente destaca-se com Muito, igual ao anterior, mas o Suficiente menor e o Pouco maior que o juízo anterior;

⇒ As Disciplinas Teóricas destacam-se por apresentarem um índice de Muito, levemente superior aos anteriores, já o Suficiente é igual, e o Pouco, levemente menor que os anteriores, mas apresenta outro fator negativo, o Muito Pouco.

⇒ As Disciplinas Profissionalizantes destacam-se como fator de contribuição por apresentarem a alternativa Muito bem, semelhante às anteriores, a O Suficiente, inferior; a Pouco levemente superior e o aparecimento do Muito Pouco superior às anteriores.

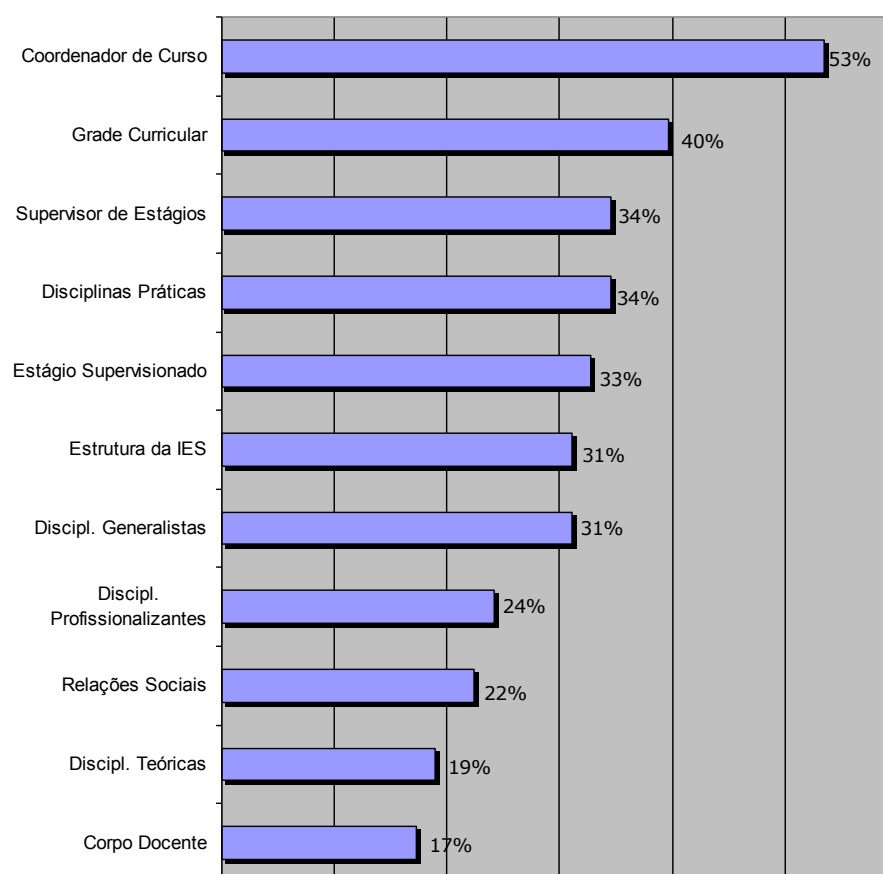
⇒ O Estágio Supervisionado tem um destaque na opção Muito, superior às anteriores, mas apresenta a O Suficiente menor; a alternativa Pouco levemente maior e a Muito Pouco superior às anteriores.

Assim percebe-se que os egressos, de um modo geral, privilegiam a vivência com os colegas como um elemento de contribuição para a sua formação profissional. Os outros quatro fatores, pode-se afirmar, são tipicamente de ensino-aprendizagem, e a forma pela qual contribuíram apresenta-se distribuída entre as quatro alternativas.

É interessante observar os dados das respostas da questão q7e, na qual solicitou-se que assinalassem até cinco opções que considerassem como fatores de Insuficiência na formação profissional. Tabulados os dados e dispostos em uma hierarquia e ordenação, como representados no gráfico 5, apresentaram uma certa inversão com relação à q6e. Os fatores que, via de regra, lá se apresentaram entre os cinco primeiros lugares, como contribuição para a formação, aqui se apresentam em últimos lugares, como fatores de Insuficiência na formação profissional. Percebe-se que há coerência nas respostas e que o Egresso tem o discernimento para avaliar os fatores que contribuíram ou que foram insuficientes para a sua formação profissional.

Gráfico 6 – Fatores de Insuficiência na Formação Acadêmica(%) (q7e)

Fatores de insuficiência na formação acadêmica



Outro elemento que se pode deduzir desses dados (q6e, q7e) é que os egressos demonstraram certo grau de preocupação com a formação do seu capital humano, como foi discutido neste trabalho, e com a sua empregabilidade.

Na continuidade da análise do perfil acadêmico e profissional dos egressos, os resultados obtidos junto aos Gerentes de hotéis, em especial para a questão q22h, tabela 7, corroboram as expectativas dos egressos.

Nesse sentido, o Banco Mundial diz que a educação é um fator fundamental, pois ajuda pessoas a se tornarem mais produtivas e ganharem mais.

Tabela 7 – Avaliação da formação superior e inserção no mercado de trabalho hoteleiro (q22h)

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Formação acadêmica muito satisfatória	1	11,1	11,1	11,1
Formação acadêmica satisfatória	7	77,8	77,8	88,9
Formação acadêmica pouco satisfatória	1	11,1	11,1	100
Total	9	100	100	

Os Gerentes pesquisados avaliaram que os egressos apresentam uma formação universitária adequada quanto às exigências de uma estreita relação com a atividade profissional. Um percentual de 77,8%,

dos gerentes, consideraram que os egressos possuem formação Satisfatória; já 11,1% desses profissionais consideram que os egressos possuem formação Muito Satisfatória, no momento de entrada na área hoteleira, perfazendo um total de 88,9%. Sem se desejar fazer uma avaliação prematura e inconsistente, mas simplesmente constatando os dados, verifica-se que há uma indicação positiva entre as expectativas dos Gerentes e a dos egressos quanto à formação acadêmica e profissional, aqui entendida como capital humano e empregabilidade, e a inserção no mundo do trabalho hoteleiro.

Mostra-se oportuno, portanto, retomar Schultz, o qual afirma que educação (formal) — nesse caso, a superior — produzirá formas diferenciadas e duradouras de capital humano e poderá ser vista como um investimento e como fator de empregabilidade para os indivíduos, produzindo efeitos na produtividade das Organizações e, também, no desenvolvimento econômico das nações. Razão pela qual, reforce-se, as instituições de ensino superior devem oferecer um curso compatível com o perfil profissional pretendido, de acordo com as exigências do mundo do trabalho, e com o compromisso ético de desenvolver habilidades e competências profissionais necessárias ao aluno, futuro egresso.

Nesta análise parcial do perfil do egresso, percebe-se, de um modo geral, que ela condiz com certas mudanças da realidade brasileira, como a que demonstra que as mulheres, principalmente as jovens, estão assumindo espaços significativos no mundo do trabalho. Dados dos censos sinalizam que as mulheres jovens apresentam escolaridade igual ou superior aos homens jovens. Destas, uma parcela significativa vem da população de baixa renda e ocupa vagas nas universidades particulares. Os teóricos do capital humano vislumbraram essa tendência. No Brasil, no entanto, constata-se que a elite busca as universidades públicas.

6.2 As perspectivas da Formação e inserção no mundo do trabalho

Pretende-se demonstrar as relações entre empregabilidade, formação acadêmica, como substrato e desenvolvimento do capital humano, e suas relações com o mundo do trabalho. Propõe-se que a empregabilidade não pode ser fortalecida na expectativa da exploração do trabalho, mas no sentido de se oferecer condições efetivas para a emancipação do trabalhador. Contudo, no contexto de globalização e da perspectiva neoliberal, a empregabilidade tem aparecido como mais uma forma de escamotear as contradições entre capital e trabalho.

Como referência do conceito de empregabilidade, opta-se pelo estabelecido por Ilona Kovács (1999).

Em relação à formação universitária e à receptividade no mundo do trabalho hoteleiro, como se pode observar nos dados das questões q13e e q14e – tabelas 8 e 9 e os gráficos 6 e 7 – respondidas pelos egressos, a formação universitária em hotelaria/hospitalidade foi avaliada como um fator favorável na sua empregabilidade – receptividade no mundo do trabalho hoteleiro.

Os dados apresentados abaixo são: para a Formação e receptividade no mundo do trabalho hoteleiro (q13e) – Satisfatória 58,6% e para Muito satisfatória 22,4%, num total de 81% –, e para a sua Formação e a inserção no mundo do trabalho em hotelaria (q14e), são representados por Facilitou satisfatoriamente 50% e por 22,4% Facilitou em muito, totalizando 72,4%.

Tabela 8 – Formação e receptividade no mundo do trabalho hoteleiro (q13e)

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Muito satisfatória	13	22,4	22,4	22,4
Satisfatória	34	58,6	58,6	81,0
Pouco satisfatória	10	17,2	17,2	98,3
Insatisfatória	1	1,7	1,7	100
Total	58	100	100	

Gráfico 7 – Formação e receptividade no mundo do trabalho hoteleiro

Formação e receptividade no mundo do trabalho hoteleiro

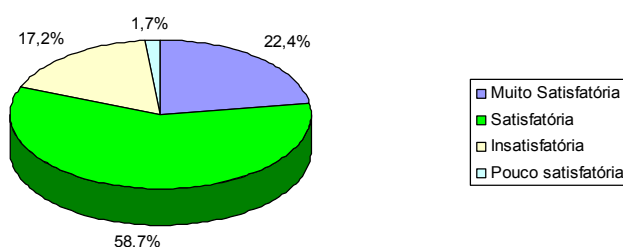
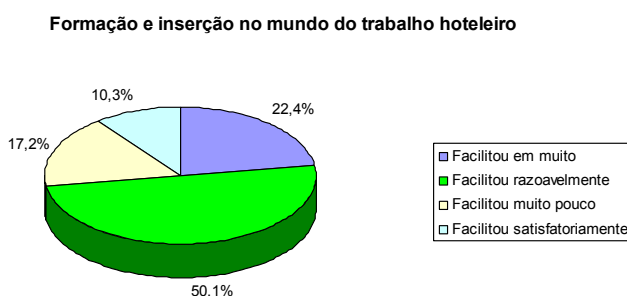


Tabela 9 – Formação e inserção no mundo do trabalho hoteleiro (q14e)

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Facilitou em muito	13	22,4	22,4	22,4
Facilitou satisfatoriamente	29	50,0	50,0	72,4
Facilitou razoavelmente	10	17,2	17,2	89,7
Facilitou muito pouco	6	10,3	10,3	100
Total	58	100	100	

Gráfico 8 – Formação e inserção no mundo do trabalho hoteleiro



Como já se ressaltou, a atual organização mundial do trabalho exige profissional com perfil adequado às novas exigências laborais. Dessa forma, constata-se que essas exigências passam a ser uma preocupação, bem como um motivo de discussão e reposicionamento do ensino superior. Assim, podemos verificar, pelas respostas obtidas, que há realmente uma preocupação das IES quanto ao assunto.

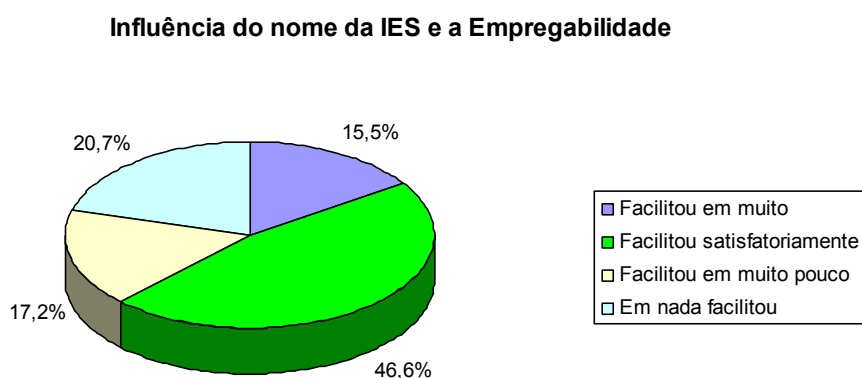
A realidade brasileira tem demonstrado que a Educação é um dos meios de ascensão social. Conclui-se, pelas respostas dos egressos, que a sua qualificação superior/profissional não concorreu para melhorar substancialmente os seus ganhos, mas em contrapartida garantiu a sua empregabilidade.

Considere-se, também, que esses dados apresentam certa interdependência com a influência do nome da IES na qual o Egresso se formou – questão q11e, tabela 10 e o gráfico 8, que apresentam os seguintes resultados: 46,6% para Facilitou satisfatoriamente e 15,5% para Facilitou em muito, num total de 62,1%. Mas se considerarmos, também, os seguintes resultados – 46,6% para Facilitou satisfatoriamente e 17,2% para Facilitou muito pouco, num total de 63,8%, veremos que eles se aproximam muito. No cômputo geral, podemos dizer que os egressos se formam satisfatoriamente.

Tabela 10 – Influência do nome da IES e a empregabilidade (q11e)

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Facilitou em muito	9	15,5	15,5	15,5
Facilitou satisfatoriamente	27	46,6	46,6	62,1
Facilitou em muito pouco	10	17,2	17,2	79,3
Em nada facilitou	12	20,7	20,7	100
Total	58	100	100	

Gráfico 9 – Influência do nome da IES e a Empregabilidade



Observou-se que do lado das Organizações hoteleiras procura-se selecionar os alunos-candidatos, aos estágios oferecidos, que demonstrem possibilidade de atender às expectativas, razão pela qual os hotéis acompanham suas atividades com vistas a, futuramente, contratá-los.

Com o intento de operar nexos com os dados obtidos pelas respostas das questões analisadas, pode-se afirmar que há um certo grau de conformidade e coerência entre eles, pois a Auto-avaliação dos egressos e as Avaliações dos Gerentes de hotéis quanto à formação

acadêmico-profissional e a aceitabilidade e inserção no mundo do trabalho hoteleiro são consonantes e coerentes.

Assim, de imediato podemos dizer que a empregabilidade é a preparação adequada do egresso para o mundo do trabalho.

Continuando no mesmo percurso, verificam-se que os dados das respostas da questão enviada aos Coordenadores de Curso (q12c) – tabela 11 - demonstraram também, ainda que num universo de amostragem muito restrito, as Relações entre a Formação e o ingresso no mercado de trabalhos dos egressos. Eis os resultados: 66,7% para Satisfatória e 33,3% para Muito satisfatória, totalizando 100%.

Verificando as respostas dos Supervisores de estágios para a questão q12s – tabela 12 - os quais, ainda que num universo de amostragem muito restrito, analisaram as Relações entre a Formação e a inserção dos egressos no mercado de trabalho, constata-se que os resultados indicam 100% para Satisfatória.

Tabela 11 – Relação entre a formação e o ingresso no mundo do trabalho (q12c)

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Muito satisfatória	1	33,3	33,3	33,3
Satisfatória	2	66,7	66,7	100
Total	3	100	100	

Tabela 12 – Avaliação da formação universitária e o ingresso no mercado hoteleiro (q12s)

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Satisfatório	3	100	100	100

Assim, com mais esses dados, mesmo que num universo restritivo, podemos inferir que a formação superior hotelaria/hospitalidade e o desenvolvimento das aptidões, habilidades e competências do egresso,

isto é, o seu capital humano para a aceitabilidade e a inserção no mundo do trabalho, sua empregabilidade, foram considerados Satisfatórios, corroborando, assim, a Auto-avaliação do Egresso e as Avaliações dos Coordenadores de curso e dos Supervisores de estágios.

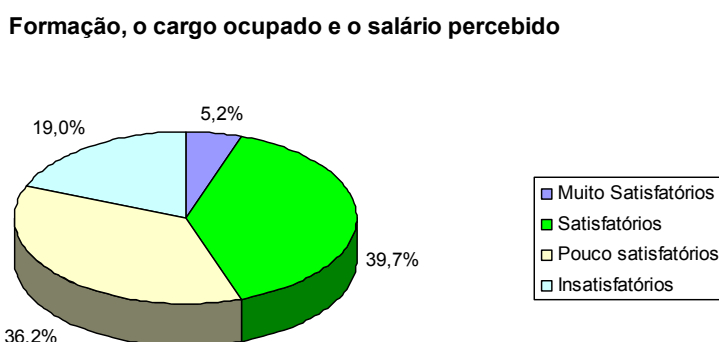
No entanto, se observarmos as respostas dadas pelos egressos para a questão – q15e – mesmo que avaliando a sua formação, a sua receptividade no mundo do trabalho e a sua empregabilidade como satisfatórias, eles consideraram que a remuneração não é totalmente compatível com a formação acadêmica/profissional e com o cargo que ocupam no hotel, como demonstram os resultados – Satisfatórios 39,7% e Pouco satisfatórios 36,2% tabela 13 e gráfico 9.

Os defensores da TCH asseveram que qualificação profissional, principalmente pelo ensino superior, possibilitaria aos futuros egressos auferir uma remuneração futura melhor, porém a pesquisa empírica não revelou essa possibilidade em sua totalidade.

Tabela 13 – Formação, o cargo/função ocupado e o salário percebido (q15e)

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Muito satisfatórios	3	5,2	5,2	5,2
Satisfatórios	23	39,7	39,7	44,8
Pouco satisfatórios	21	36,2	36,2	81,0
Insatisfatórios	11	19,0	19,0	100
Total	58	100	100	

Gráfico 10 – Formação, o cargo ocupado e o salário percebido



Verificando os dados fornecidos pelas respostas dos Gerentes sobre a relação formação-cargo-remuneração dos egressos — questão q27h — tabela 14 e gráfico 10 — nota-se que os Gerentes avaliaram, também, que a remuneração desses subordinados não se mostra totalmente compatível com a formação superior destes. Os resultados indicam 55,6% Satisfatório e 44,4% Pouco satisfatório em concordância com as respostas dos egressos.

O que se pode observar a partir desses dados é que os egressos, os gerentes de hotéis, os coordenadores de curso e os supervisores de estágios estão mais preocupados com os resultados do ponto de vista de uma abordagem taylorista/weberiana. O que se entende aqui por qualidade de ensino é o “saber-fazer”. Assim o saber-ser, o saber-conviver não se assentam como experiência que os egressos poderiam ter construído na Escola. Ressalte-se mais uma vez que as relações socioprofissionais dos funcionários com os clientes (hóspedes) ocorrem por meio de um procedimento padronizado. Aliás, entre os próprios funcionários, essa relação se dá de forma hierarquizada, estandardizada, segundo os modelos weberianos/mintzberguianos. Nesse contexto, o importante é evitar ou minimizar os conflitos e superar as dificuldades, e, bem por isso, o saber-fazer impõe-se como fator importante na gestão dessas situações. Contudo, essa concepção monolítica de administração parece ir na contramão do que um

paradigma dito pós-moderno, de administração, estabelece como regra e princípio.

Melo (2010, p. 159), ao se reportar a um quadro comparativo entre paradigmas modernos (neoclássicos) e pós-modernos, proposto por Daft (1999) citado por Melo, 2010 e reproduzido a seguir, lembra de que se o comunicador, destinatário ideal de sua reflexão, não tiver como referência o “cenário da complexidade” (alusão ao pensamento de Morin), interpretará esse quadro de forma reducionista. Afirma Melo que “uma visão mais bem equipada pelo olhar crítico evitará enxergar /.../ a oposição entre velho e novo como se estivessemos entre negatividades *versus* positivities” (Quadro 3).

Quadro 3 – Paradigmas Organizacionais Modernos *versus* Pós-Modernos

Paradigmas Modernos	Variáveis contextuais	Paradigmas Pós-Modernos
Estável Dinheiro, prédios, máquinas Rotineira Grande Crescimento, eficiência Presença esperada de empregados	Ambiente Forma de capital Tecnologia Dimensão Metas Cultura	Turbulento Informações Não rotineira Pequena e média Aprendizagem, eficácia Empregados com poder de decisão
Resultado organizacional		
Rígida e centralizada, fronteiras distintas Autocrática Formais, escritas Burocrático Gerentes Patriarcais	Estrutura Liderança Comunicações Controle Planejamento e tomada de decisões Princípios de orientação	Flexível e descentralizada, fronteiras indistintas Liderança funcionária Informais, verbais Descentralizado, autocontrole Todos Igualitários

Fonte: (DAFT, 1999, p. 15 apud MELO, 2010, p. 159).

Ainda que se possa concordar com Melo (2010), ao tentar evitar as armadilhas do maniqueísmo na simples oposição entre o supostamente “velho” e o festejadamente “novo”, o que se nota de forma recorrente, nos modelos autointitulados de pós-modernos, é a valorização da autonomia dos indivíduos e de seu “poder de decisão”. Fenômeno bem diferente, no entanto, observa-se nas organizações

hoteleiras, como se tem demonstrado, e fato que contraria, também, o princípio de autonomia como um valor idealmente cultivado na Escola.

Contudo, pode-se ainda asseverar que esses mesmos fatores — a autonomia e o poder de decisão — nem sempre encontram acolhida na Escola como comportamento incentivado pelos professores. Talvez por esse comportamento trazer consigo certa carga de “inconformismo” diante das prerrogativas de um sistema de ensino-aprendizagem não suficientemente maduro para conviver com alunos com “opinião própria” e que necessitam de um referencial seguro para saber dosar essa inclinação.

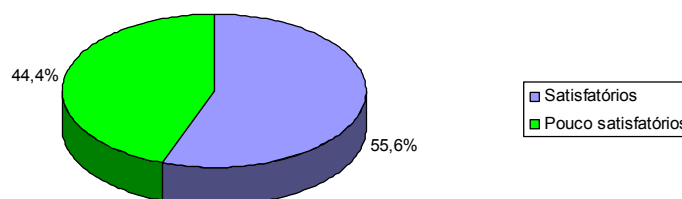
Retornando à tabela sobre a qual se adiantaram os dados citados acima, temos o seguinte resultado:

Tabela 14 – Relação formação do Egresso, o cargo ocupado e a remuneração dos egressos(q27h)

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Satisfatórios	5	55,6	55,6	55,6
Pouco satisfatórios	4	44,4	44,4	100
Total	9	100	100	

Gráfico 11 – Relação formação-cargo-remuneração dos Egressos

Relação entre formação-cargo-remuneração dos egressos



Pela pesquisa empírica, percebe-se que os egressos que já atuam no setor hoteleiro são os que tiveram sucesso no sistema.

6.3 As atividades laborais no setor hoteleiro

Uma das preocupações no presente trabalho foi a de descrever e demonstrar que as atividades laborais nas gerências de Hospedagem, Governança e Alimentos e Bebidas do setor hoteleiro são regidas pelas perspectivas teóricas de Taylor, Weber e Mintzberg, conforme apresentado no Capítulo 3. Nesse sentido, é possível estabelecer as relações entre o que foi descrito e as respostas obtidas para as atividades laborais hoteleiras e os seus processos.

De forma sintética, considera-se a burocracia como um complexo de diretrizes econômicas, sociais, jurídicas, abrangendo também as novas tecnologias e das características do mercado consumidor.

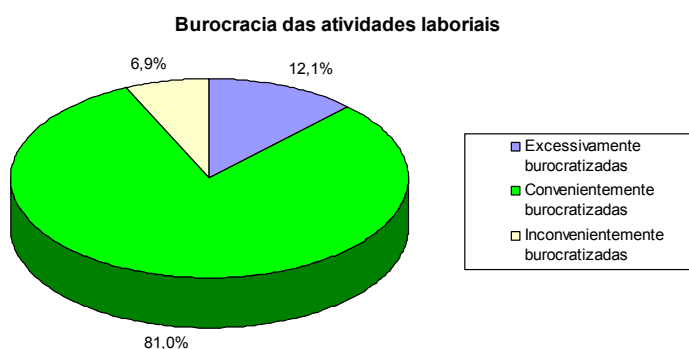
Os dados das respostas da questão q16e – tabela 15 e gráfico 11– nos fornecem informações sobre as atividades laborais na hotelaria. Uma das preocupações foi a de verificar se as atividades laborais do setor operacional do hotel se apresentavam de forma burocratizada. Para tanto, estabeleceram-se as “qualificações”: excessivamente; convenientemente; inconvenientemente burocratizadas.

Os egressos consideram que as atividades por eles realizadas são burocratizadas de forma conveniente – 81%.

Tabela 15 – Burocracia das atividades laborais (q16e)

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Excessivamente burocratizadas	7	12,1	12,1	12,1
Convenientemente burocratizadas	47	81,0	81,0	93,1
Inconvenientemente burocratizadas	4	6,9	6,9	100
Total	58	100	100	

Gráfico 12 – Burocracia das atividades laborais



Com a mesma preocupação, a de identificar as atividades laborais a partir dos pressupostos teóricos de Taylor, Weber e Mintzberg na Organização hoteleira, agora num sentido mais específico, foram consideradas as atividades laborais nas gerências de Hospedagem, Governança e Alimentos e Bebidas.

Na sociedade contemporânea, como se conclui, a ideologia taylorista ainda sobrevive e é absorvida de diversas formas organizacionais, mas agora sob o rótulo de “neotaylorismo”, cuja proeminência se faz notar no aporte das TICs no mundo do trabalho.

O modelo neotaylorista surge como alternativa para a produção em massa adaptada à nova era de automatização de processos

produtivos. O modelo escora-se na polivalência de funções e ampliação de tarefas como forma de evitar, ao máximo, falhas na produção e serviços. Montadoras de placas de computadores em países do Oriente, como Taiwan, são uma das muitas encarnações da reedição taylorista, ao mesmo tempo que uma prova cabal de como a tecnologia à disposição do trabalhador gera mais tecnologia e controle acirrado sobre sua produção.

No entanto, os recursos humanos são, de um modo geral, pouco qualificados e a gestão de pessoas não se inclina a fazer investimentos duradouros e sistemáticos em formação. O forte protagonismo patronal do modelo neotaylorista evidencia-se nos processos de inovação, momento em que sua natureza tecnocêntrica pode ser compreendida por um taylorismo assistido por computador. A alta rotatividade de funcionários poderia ser mais uma faceta do *turnover* vivido pelas empresas, se não fosse, na verdade, o que o neoliberalismo nos acostumou a chamar de “flexibilização quantitativa” com o consequente desemprego massivo.

O maior controle sobre o trabalhador, exercido pelas novas tecnologias, teria como resultado o aumento da qualidade de produtos e serviços, assim como o aumento da produtividade. A flexibilização quantitativa da mão de obra recai, sobretudo, nos trabalhadores não qualificados. Já a estrutura organizacional das empresas é vertical, nitidamente hierarquizada, a qual exerce seu controle de modo integrado e centralizado.

Os reflexos das teorias de Taylor e de Weber podem ser verificados nas matrizes curriculares do ensino superior, em especial dos cursos superiores de hotelaria/hospitalidade, nas tipologias tecnicistas dos cursos (Cursos Superiores de Tecnologia), na fragmentação e na atomização das disciplinas e do processo ensino/aprendizagem e na seleção de professores especialistas. Nas organizações hoteleiras, esses reflexos também são percebidos nas mais diversas atividades laborais. Aqui destacaremos atividades do setor de Hospedagem, Governança e Alimentos e Bebidas.

Quanto à estrutura e organização de um hotel, Mintzberg (1999) observou que ele apresenta um trabalho operacional rotineiro, repetitivo e muito formalizado. E que o sucesso do hotel dependerá principalmente da eficácia com que conseguirá regularizar suas operações para a satisfação dos seus hóspedes.

Nessas gerências, os focos foram a estrutura organizacional e a organização, sistemas e métodos, questão q16g – tabelas 16-18. A partir dos dados das respostas dos Gerentes, verificou-se que as atividades são realizadas de forma convenientemente burocratizada.

Os resultados obtidos para as três gerências são os seguintes:

Tabela 16 – Operações laborais da Hospedagem (q16ah)

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Convenientement e burocratizada quanto a estrutura organizacional	5	55,6	55,6	55,6
Convenientement e burocratizada quanto à organização, sistemas e métodos	4	44,4	44,4	100
Total	9	100	100	

Na Gerência de Hospedagem, todos os procedimentos e operações são complexos e interligados entre si e com os demais setores do hotel.

Tabela 17 – Operações laborais da Governança (q16bh)

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Convenientemente burocratizada quanto a estrutura organizacional	5	55,6	55,6	55,6
Convenientemente burocratizada quanto à organização, sistemas e métodos	4	44,4	44,4	100
Total	9	100	100	

Desde o início da atividade hoteleira, a Governança tornou-se um setor vital. Na Gerência de Governança, percebe-se que a estandarização taylorista dos serviços é importante e indiscutível, pois eles, ao se mostrarem eficazes e em número compatível com as dimensões do hotel, proporcionarão maior satisfação ao cliente.

Tabela 18 – Operações laborais Alimentos e Bebidas (q16ch)

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Convenientemente burocratizada quanto a estrutura organizacional	5	55,6	55,6	55,6
Convenientemente burocratizada quando a organização, sistemas e métodos	4	44,4	44,4	100

A Gerência de Alimentos e Bebidas, responsável pela produção de alimentos, envolve um número considerável de especialistas e não-especialistas. O trabalho nesta gerência segue rotinas estandarizadas.

Pelos dados apresentados, verifica-se que as atividades laborais, tanto no nível da estrutura organizacional como na de organização, sistemas e métodos dos setores de Hospedagem, Governança e

Alimentos e Bebidas, apresentam-se de forma convenientemente burocratizada, mesmo que na atualidade sejam propostas novas formas de gestão.

Retomando-se o pensamento de Mintzberg (1999), “As organizações que se apoiam essencialmente na formalização dos comportamentos, para a realização de coordenação almejada, são geralmente referidas como burocráticas.”

No Brasil, a estrutura e dinâmica hoteleira assemelha-se à do início da profissionalização do setor nos meados do séc.20, pautada que é na hierarquia, na padronização das atividades laborais e nas relações de favor em que a figura do dito subalterno muitas vezes chega a evocar a do servo.

Nesse contexto, percebe-se que o modelo gestor hoteleiro no Brasil não oferece muito espaço para a criatividade, uma vez que os funcionários desenvolvem atividades prescritas. Em consequência, entra em conflito com os modelos de gestão flexível e participativa que possibilitariam o exercício da criatividade.

6.4 O Egresso e sua inserção no mundo do trabalho hoteleiro

Os dados apontados nas questões q21e – tabela 19 e gráfico 12 e q22e tabela 20 – indicam que a maioria dos egressos pesquisados se inseriu recentemente no mercado de trabalho, salientando-se, contudo, que a pesquisa foi realizada entre 2007 e 2008. Em alguns casos, evidenciou-se ser o primeiro emprego. Observando o tempo de trabalho em hotelaria, de um modo geral, constatam-se 31% entre 1-3 anos e 34,5% entre 3-5 anos, totalizando 65,5%; a pesquisa do tempo de trabalho nos hotéis apresenta dados próximos, como analisado em seguida.

Tabela 19 – Tempo de trabalho geral em Hotelaria (q21e)

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
1 - 3 anos	18	31,0	31,0	31,0
3 - 5 anos	20	34,5	34,5	65,5
5 - 7 anos	13	22,4	22,4	87,9
7 - 9 anos	2	3,4	3,4	91,4
Acima de 9 anos	5	8,6	8,6	100
Total	58	100	100	

Tempo de trabalho geral em hotelaria

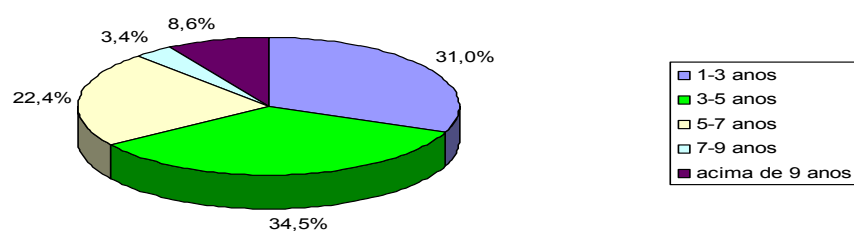


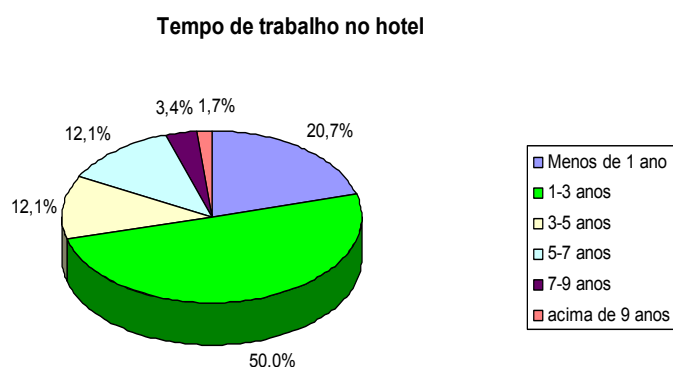
Gráfico 13 – Tempo de trabalho geral em Hotelaria

Em relação ao tempo de trabalho em hotelaria/hospitalidade de um modo geral, como destacado anteriormente, os dados totalizam 65,5% de inserção recente. Quanto a trabalhar na unidade hoteleira (q22e), conforme demonstram a tabela 20 e o gráfico 13, obtém-se, para Menos de 1 ano, 20,7% e para a faixa de 1-3 anos 50%, totalizando 70,7%. Com relação ao tempo no cargo – q24e, tabela 21 – encontramos os seguintes resultados: para Menos de um ano 37,9% e para 1-3 anos 46,6%, totalizando 84,5%.

Tabela 20 – Tempo de trabalho no hotel (q22e)

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Menos de 1 ano	12	20,7	20,7	20,7
1 - 3 anos	29	50,0	50,0	70,7
3 - 5 anos	7	12,1	12,1	82,8
5 - 7 anos	7	12,1	12,1	94,8
7 - 9 anos	2	3,4	3,4	98,3
Acima de 9 anos	1	1,7	1,7	100
Total	58	100	100	

Gráfico 14 – Tempo de trabalho no hotel



Cabe reconhecer que uma parte considerável (cerca de 30%) dos entrevistados trabalha há mais de três anos no setor hoteleiro. Isso, talvez, signifique que esses funcionários/egressos procuraram o curso superior em hotelaria/hospitalidade em função da sua já atuação profissional.

Podemos também considerar, esses dados, como um critério para o êxito dos cursos superiores de hotelaria/hospitalidade, bem como para reforçar a Teoria do Capital que enfatiza a questão de qualificar para obter melhores ganhos.

Tabela 21 – Tempo no cargo/função (q24e)

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Menos de 1 ano	22	37,9	37,9	37,9
1 - 3 anos	27	46,6	46,6	84,5
3 - 5 anos	6	10,3	10,3	94,8
5 - 7 anos	2	3,4	3,4	98,3
Acima de 9 anos	1	1,7	1,7	100
Total	58	100	100	

A questão sobre a formação dos egressos e sua inserção no mercado hoteleiro, formulada a Gerentes de hotéis (q22h), a Coordenadores de cursos (q12c) e a Supervisores (q12s), apresentou resultados bastante positivos, tendo sido avaliadas como Muito satisfatória e Satisfatória, conforme demonstrado nas tabelas 11 e 12.

É importante retomar que as relações entre a formação acadêmica – a formação do capital humano – e a aceitabilidade no mundo do trabalho – empregabilidade – refletem na inserção no mundo de trabalho hoteleiro, pois cada cargo/função exige competências e habilidades específicas.

Nesse sentido, é significativo verificar os resultados das expectativas do egresso quanto aos fatores importantes para o exercício profissional em hotelaria, questão q17e, representada pelo gráfico 14 e compará-los com as avaliações dos Gerentes de hotéis, questão q24h, gráfico 15, sobre as habilidades e qualificações inerentes aos profissionais de hotelaria.

Gráfico 15 – Fatores essenciais ao exercício profissional em hotelaria. Egressos

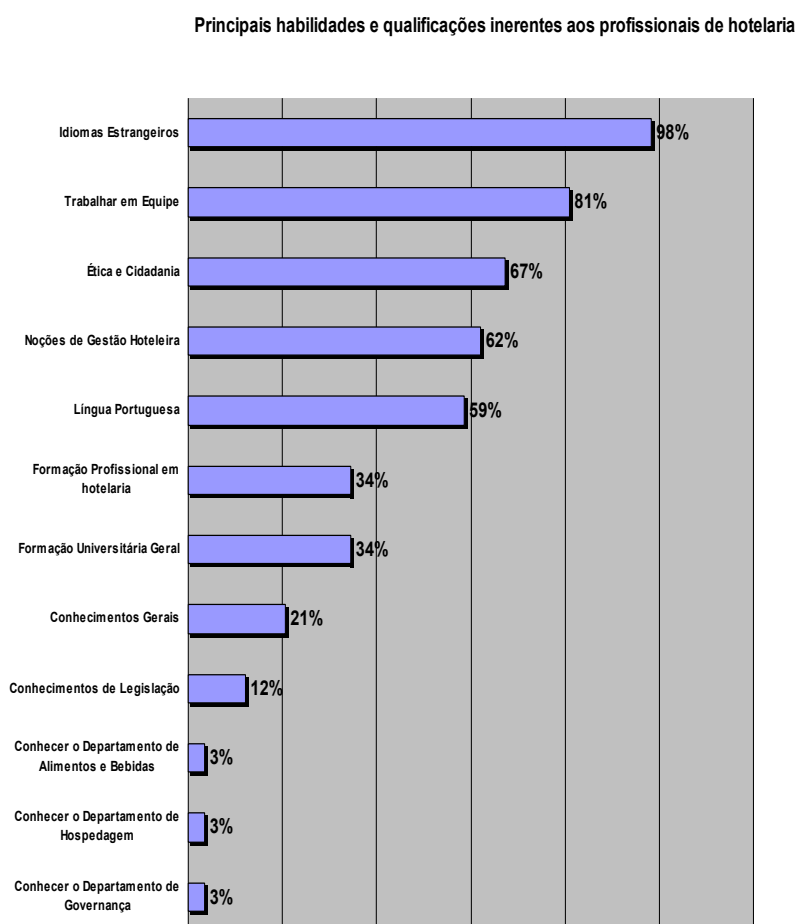


Os egressos valorizaram noções básicas de idiomas estrangeiros como um dos fatores mais relevantes ao exercício da profissão, fator também valorizado pelos Gerentes de hotéis. Essa característica vai ao encontro das considerações sobre a Teoria do Capital Humano e empregabilidade no mundo globalizado. As Organizações hoteleiras pesquisadas, dadas as suas tipologias e classificação, exigem o conhecimento de uma segunda língua, razão pela qual a incapacidade de comunicação em outra língua constitui obstáculo para a inserção no mundo do trabalho hoteleiro. Essa característica também é destaque nas avaliações dos Gerentes de hotéis (q24h), conforme o gráfico 16.

Observando esses gráficos, o outro fator que se destaca é o trabalho em equipe. Valorizado tanto pelos egressos como pelos Gerentes de hotéis, é um elemento que caracteriza as novas exigências do mundo laboral, conforme destacamos ao longo do nosso trabalho. Saber trabalhar em equipe é importante, pois requer dos funcionários, além do respeito mútuo, o acolhimento da diversidade de opiniões e perspectivas.

Os outros fatores destacados pelos egressos foram a Ética e Cidadania, e o Conhecimento de Gestão Hoteleira, também ressaltados pelos Gerentes de hotéis. De um modo geral, percebe-se que há uma correspondência entre as habilidades para a atividade profissional que os egressos consideram importantes e as exigências do mundo do trabalho hoteleiro apresentadas nas respostas dadas pelos Gerentes de hotéis.

Gráfico 16 – Principais habilidades e qualificações inerentes aos profissionais de hotelaria. Gerentes de hotéis



Quanto à Formação acadêmica por Curso escolhido pelos egressos/funcionários e as suas relações com os Cargos que ocupam nos hotéis e os Salários percebidos, ressalta-se que tanto na avaliação dos egressos, tabela 22, quanto na dos Gerentes de hotéis, tabela 23, a tendência é do Satisfatórios para o Pouco Satisfatórios, frustrando os egressos no tocante às expectativas econômicas com relação à profissão.

Passa-se a analisar, agora, as relações entre a Formação universitária, o desenvolvimento do capital humano e da empregabilidade por meio das avaliações das habilidades, aptidões e competências e a aceitação no mundo do trabalho em hotelaria. Assim, pode-se observar pela tabela 24 que há uma relevância em relação à alternativa Satisfatório, em primeiro lugar, seguida pela Muito Satisfatória. Observa-se, também, que a avaliação foi feita por Curso concluído pelo Egresso.

A relação entre o capital financeiro, o capital humano e a empregabilidade nunca foi exatamente fácil de interpretar. A depender do ângulo de corte, evidencia-se um eixo de segmentos complementares e perfeitamente assimiláveis entre si, mas, em contraste, pode-se entrever também uma relação tensa, como a crítica de teor marxista tem salientado. De um lado, o capitalismo tem suas próprias necessidades e do outro lado não pode concretizá-las sem o trabalhador. Assim sendo, busca garantir a empregabilidade ou a valoriza, deslocando sua gestão para o trabalhador, embora o sistema econômico não possa garantir uma recompensa salarial digna desse nome.

Tabela 24 – Formação, Cargo e Salário. Avaliação do Egresso

Relação entre a Graduação/Curso escolhido e a Formação e o Desenvolvimento das Aptidões, das Habilidades e das Competências para a atividade profissional

			Formação/aptidões/habil. X ativ. profissional			Total
			Muito satisfatória	Satisfatória	Pouco satisfatória	
Graduação/ Curso	Adm. de Emp. Habilitação em Hotelaria	Count % of Total	2 3,4%	5 8,6%	2 3,4%	9 15,5%
	Turismo e Hotelaria	Count % of Total		4 6,9%		4 6,9%
	Turismo	Count % of Total	3 5,2%	9 15,5%	5 8,6%	17 29,3%
	Gestão em Hotelaria	Count % of Total	4 6,9%	7 12,1%		11 19,0%
	Curso Sup. de Tecn. em Hotelaria	Count % of Total	1 1,7%	5 8,6%		6 10,3%
	Bacharelado em Hotelaria	Count % of Total	2 3,4%	2 3,4%		4 6,9%
	Gastronomia	Count % of Total	1 1,7%	1 1,7%		2 3,4%
	Marketing	Count % of Total		1 1,7%		1 1,7%
	Nutricionismo	Count % of Total	1 1,7%			1 1,7%
	Secretariado Executivo	Count % of Total		1 1,7%		1 1,7%
	Serviço Social	Count % of Total		1 1,7%		1 1,7%
	Turismo e Marketing	Count % of Total		1 1,7%		1 1,7%
	Total	Count % of Total	14 24,1%	37 63,8%	7 12,1%	58 100,0%

6.5 Estrutura e dinâmica da Organização Hoteleira

Finalmente, serão evidenciadas as questões relativas ao taylorismo e à burocracia, conforme exposto no referencial teórico. Verificaram-se quais as expectativas do egresso – tabela 25 –, quanto à rotinização, standardização e burocratização das suas atividades laborais nas perspectivas teóricas de Taylor, Weber e Mintzberg, nos cargos que ocupam. Nota-se que nas Organizações, segundo a avaliação do egresso, as atividades laborais apresentam-se convenientemente burocratizadas. O mesmo fenômeno verifica-se nas

avaliações dos Gerentes de Hotéis em relação aos Departamentos – Hospedagem, Governança e Alimentos e Bebidas – tabelas 16-18.

Tabela 25 – Relação entre o cargo que ocupa e a burocracia das tarefas laborais. Egresso

Relação entre o Cargo que ocupa no hotel e a Burocracia das atividades laboriais

		Burocracia das atividades laboriais			Total
		Excessivamente burocratizadas	Convenientemente burocratizadas	Inconvenientemente burocratizadas	
Cargo que ocupa no hotel	Assist. Administrativo	Count	1		1
		% of Total	1,7%		1,7%
	Assist. Alim/Beb.	Count	3		3
		% of Total	5,2%		5,2%
	Assist. Gerência Geral	Count	1		1
		% of Total	1,7%		1,7%
	Assist. de Gerência	Count	1		1
		% of Total	1,7%		1,7%
	Aux. Custos Jr	Count	1		1
		% of Total	1,7%		1,7%
	Aux. Financeiro	Count	1		1
		% of Total	1,7%		1,7%
	Aux. Maitre	Count	1		1
		% of Total	1,7%		1,7%
	Auxiliar Administrativa	Count	1		1
		% of Total	1,7%		1,7%
	Captain	Count	1		1
		% of Total	1,7%		1,7%
	Chef Cozinha	Count	1		2
		% of Total	1,7%		3,4%
	Chefe de Recepção	Count	1	1	2
		% of Total	1,7%	1,7%	3,4%
	Eventos	Count	8		8
		% of Total	13,8%		13,8%
	Exec. de Contas	Count	1		1
		% of Total	1,7%		1,7%
	Financeiro	Count	2		2
		% of Total	3,4%		3,4%
	Gerente de Vendas	Count	1		1
		% of Total	1,7%		1,7%
	Governanta	Count	2		3
		% of Total	3,4%		5,2%
	Order Taker	Count	1		1
		% of Total	1,7%		1,7%
	Recepcionista	Count	8	2	12
		% of Total	13,8%	3,4%	20,7%
	Reservas	Count	6		8
		% of Total	10,3%		13,8%
	Superv. de serviços de hospedagem	Count	1		1
		% of Total	1,7%		1,7%
	Supervisora de Andares	Count	1		1
		% of Total	1,7%		1,7%
	Telefonista	Count	1	1	2
		% of Total	1,7%	1,7%	3,4%
	Vendas	Count	3		3
		% of Total	5,2%		5,2%
Total		Count	7	4	58
		% of Total	12,1%	6,9%	100,0%

Apesar de se constatar que as Organizações passam por um processo de flexibilização laboral que enfatiza a criatividade e a participação, conclui-se, concomitantemente, que o setor hoteleiro apresenta uma estrutura e uma dinâmica de caráter disciplinador devido ao seu processo burocratizado.

Assim pôde-se verificar pelas análises quantiquantitativas dos dados obtidos a partir das respostas dos egressos, dos Gerentes de hotéis, dos Coordenadores de curso e dos Supervisores de estágios que os resultados a que se chegou vão ao encontro da proposta teórica, das hipóteses e dos objetivos apresentados nesta tese.

7 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

No Brasil, a inserção dos egressos de universidades ou de faculdades — notadamente dos Cursos Superiores de Hotelaria/Hospitalidade — no mundo do trabalho apresenta características próprias e diferenciadas que despertaram e aguçaram a atenção do pesquisador. Daí o interesse científico de averiguar, inicialmente, essas singularidades. Mas, à medida que o interesse aumentava, sentiu-se a necessidade de colher mais elementos que pudessem ajudar a obter melhor compreensão desse fenômeno socioeconômico. Daí a realização de algumas pesquisas exploratórias para determinar o caminho a seguir, pelo menos inicialmente. Assim, conseguiu-se visualizar os fatores importantes para o estabelecimento do quadro referencial que guiaria o percurso da pesquisa e do trabalho. Dessa forma, apresentada sucintamente, conseguiu-se ordenar a presente tese.

Ela foi estruturada em capítulos que tentam aprofundar temas e teorias, em torno dos quais se procurou não perder o foco, oferecendo uma visão orgânica das várias questões envolvidas na argumentação, sem que para isso se redundasse em certo sincretismo metodológico, de todo reprovável em trabalho desta natureza. Assim procedendo, crê-se que o leitor poderá ter tido acesso a uma perspectiva teórico-histórico-empírica sobre o assunto.

No primeiro capítulo, ofereceu-se uma visão do trabalho como um todo. No início, fez-se a explanação do núcleo central da pesquisa e em seguida explicou-se o questionamento de partida, o eixo do trabalho. Na continuidade, foi estabelecida a problematização e as hipóteses a ela relacionadas, como as possíveis soluções a se buscar. A partir daí foram definidos os objetivos gerais e os específicos como os suportes necessários. Termos que poderiam apresentar certa polissemia foram identificados com a finalidade de se estabelecer uma homogeneidade conceitual. Em seguida, apresentou-se a justificativa, o

modo como se pretendia oferecer uma abordagem original sobre o tema e as contribuições desta tese, bem como a metodologia e a estrutura da pesquisa de campo.

Finalizando o capítulo 1, descreveram-se os conteúdos dos capítulos seguintes, os quais, apesar das suas peculiaridades, foram estruturados segundo uma perspectiva que assegurasse organicidade e correlatividade, de forma que os capítulos apresentaram uma coerência argumentativa e interpretativa.

A dinâmica do trabalho desvelou, mesmo que parcialmente, as relações e as articulações existentes entre a formação do capital humano do egresso, por meio da educação universitária profissionalizante, a sua empregabilidade e a inserção no mundo do trabalho hoteleiro. Mas supostamente terá ficado claro, também, que essas relações e articulações na sua dinâmica não se manifestaram de uma forma mecânica e engessada. Elas se realizaram de modo multidimensional e multidirecional.

Essas propostas foram atestadas, de um modo geral, pelos inquéritos aplicados e respondidos pelos agentes sociais diretamente envolvidos nessa problemática – os egressos atuantes profissionalmente nos hotéis, os Gerentes de hotéis, os Coordenadores de curso universitários e Supervisores de estágios na área de hotelaria – e pela documentação bibliográfica consultada ao longo da pesquisa.

Enfim, a preocupação desse primeiro capítulo foi a de descrever e informar acerca da relevância da pesquisa no atual mundo globalizado e exigente, quanto às novas qualificações e competências, e a de apresentar uma melhor compreensão das relações e correlações entre a educação acadêmica profissional do Egresso, sua empregabilidade e a inserção no mundo do trabalho hoteleiro.

A presente tese privilegiou a Educação acadêmica e a formação do Capital Humano do Egresso como instrumentos de qualificação profissional e aquisição de competências que facilitaram a sua empregabilidade e a consequente inserção no mundo do trabalho — não só nas Organizações hoteleiras, mas, também, em outras atividades laborais. Assim, permitiram, também, cooperar no sentido de

diminuir as desigualdades sociais, em um país em que elas são bem marcantes e visíveis.

Para tanto, refletiu-se sobre as transformações que hoje ocorrem por meio de uma análise histórico-interpretativa da educação universitária profissional, no Brasil, e das organizações hoteleiras e, ao mesmo tempo, foram descritas as mudanças ocorridas no que se referiam ao contexto historio-social-econômico – no Brasil e no mundo – e no mundo do trabalho.

Nesse contexto, percebeu-se a importância da educação acadêmica profissional, em especial os cursos superiores de hotelaria, na sua atuação como agentes formadores de profissionais qualificados, bem como, formadores de cidadãos éticos.

O estudo concebeu a educação universitária profissional como o *locus* ideal para a formação e o desenvolvimento da Teoria do Capital Humano dos futuros profissionais. E, para melhor entender essa teoria, analisaram-se suas origens, com Adam Smith, passando-se pelo “criador” da Teoria do Capital Humano – Theodore Schultz – até as suas ressignificações atuais. A aplicabilidade desses conceitos foi verificada quando ao se estudar as exigências laborais do setor hoteleiro. Estabelecem-se assim uma relação e uma articulação entre as matrizes curriculares dos cursos superiores de hotelaria, os estágios supervisionados e as organizações hoteleiras. Evitando-se, como se referiu, uma abordagem mecânica ao se tentar uma visada multidirecional e multidimensional. Contudo, há de se enfatizar que esse quadro deverá ser desenvolvido, por outros pesquisadores, com o intuito de aprofundar os estudos dessas correlações.

A crítica à TCH não poderia ficar de fora, não apenas para oferecer uma visão matizada dos problemas em torno das prerrogativas da teoria, mas também demonstrar que certas vozes dissonantes parecem ecoar fundo em um país como o Brasil. Trata-se de reconhecer que os riscos de um alinhamento excessivo entre a TCH e as políticas públicas na área de Educação podem se cristalizar na forma de corte de investimentos em grupos com baixo retorno em termos de inserção no trabalho, melhoria salarial etc.

Outra questão abordada foi a da estrutura das Organizações, suas funções e suas dinâmicas. Diversos autores preconizaram o fim dos empregos, outros, a instauração de novos paradigmas organizacionais, outros, ainda, a ditadura das novas Tecnologias da Informação e da Comunicação, mas a presente pesquisa revelou que os paradigmas taylorista, weberiano e mintzbergiano como formas organizacionais, permanecem vivos e atuantes, principalmente no setor hoteleiro brasileiro. Não se pode deixar de reconhecer que essas transformações, para aqueles autores, acarretam não só mudanças nas formas de trabalho, bem como causam o desemprego, sobretudo, nas últimas décadas, com o aporte da tecnologia.

Nas organizações hoteleiras, percebe-se um crescimento dos empreendimentos tanto nacional como internacional, uma expansão da área geográfica, uma diversificação na sua tipologia, nas atividades turísticas de um modo geral e com isso uma crescente oferta da demanda de mão de obra, principalmente, qualificada e universitária. Nesse estudo sobre as organizações, enfatizou-se a importância e as contribuições dos modelos taylorista, weberiano e mintzbergiano. E, no estudo das organizações hoteleiras, mais especificamente, pode-se verificar que esses modelos ainda são percebidos como os mais adequados e os que mais se aplicam como forma de gestão e de administração. Mais uma vez, constataram-se as correlações entre os estudos das organizações, das organizações hoteleiras e o sistema educacional superior, isto é, as articulações necessárias e importantes entre o mundo do trabalho e o mundo universitário. Essas correlações permitiram aos egressos, durante o seu percurso acadêmico, traçar o seu perfil profissional e pessoal e facilitar a sua empregabilidade. Aqui a educação não foi pensada apenas como um fator de empregabilidade, mas também como um fator de socialização e de formação de um cidadão ético e responsável. Essa abordagem parece caracterizada pela sua originalidade e pelas contribuições que apresenta, pois constitui um dos elementos fundamentais, das universidades, a produção científica. Esse conhecimento científico enriquecerá as atividades organizacionais nas suas mais diversas dimensões. É uma

das preocupações do mundo acadêmico, também, buscar respostas e oferecer soluções tanto para os seus agentes sociais – os egressos – como para o dia a dia do mundo trabalho.

Pôde-se verificar que no mundo do trabalho, apesar das transformações organizacionais evidenciadas pela pesquisa, as atividades laborais, notadamente nas organizações hoteleiras brasileiras, adotam os modelos organizacionais de Taylor, Weber e Mintzberg. Por outro lado, demonstrou-se como o setor hoteleiro assimilou as inovações representadas, sobretudo, pelas TICs, com a diferença de que esse aporte não gerou desemprego. Muito pelo contrário: gerou novos empregos e aumentou a sua demanda. O setor passou a exigir um capital humano qualificado que os candidatos aos empregos deveriam adquirir pela educação universitária. Daí a necessidade de se repensar a educação superior profissional como aqui examinada, numa relação com a formação e o desenvolvimento do capital humano, da empregabilidade e suas relações com o mundo do trabalho, em especial com as empresas hoteleiras. Como se referiu, não se pensa a Educação somente voltada para o mundo do trabalho, pois seria um erro de avaliação de todas as suas possibilidades, motivo pelo qual se deve tê-la como fator de socialização e de formação de um cidadão ético, consciente e responsável.

Observou-se que as transformações ocorridas nas Organizações hoteleiras fizeram-nas passar de organizações simples e familiares para complexas, sob a administração de profissionais qualificados e contratados. Nesse sentido, todos os setores e departamentos da organização hoteleira passaram a requerer, cada vez mais, recursos humanos qualificados e especializados, principalmente na Gerência Operacional. Reconhece-se que, nessa gerência, há funcionários semiespecializados e com baixa qualificação, porém, o setor hoteleiro como um todo exige cada vez mais e busca recursos humanos qualificados e especializados. Mesmo nas atividades laborais mais simples, requer profissionais com um capital humano alargado.

Difícilmente, se assim se pode afirmar diante desse quadro, os agentes sociais com baixa ou inadequada qualificação profissional,

com um capital humano aquém das expectativas do mundo do trabalho, serão absorvidos pelo setor hoteleiro.

Essas discussões e preocupações foram de certa forma corroboradas pela pesquisa de campo com os envolvidos diretamente com o eixo central da nossa tese. Os inquéritos tiveram como intuito principal oferecer aos agentes sociais envolvidos a oportunidade de expressarem suas opiniões em relação à formação do seu capital humano e sua empregabilidade pelo viés da educação acadêmica e das suas práticas laborais nos locais de trabalho – os hotéis.

A análise dos resultados obtidos dos questionários foi importante, pois ficou muito clara a necessidade de se comparar as respostas dos quatro grupos envolvidos entre si e as respostas deles com a proposta teórico-metodológica desta tese, sempre com a preocupação de verificar as relações existentes entre a teoria e a prática.

Deseja-se deixar registrado que são muitos os desafios encontrados ao se fazer uma pesquisa de campo em Organizações. Não foram poucos os problemas e obstáculos que se apresentaram e muitas foram as dificuldades de se conseguir um pronto apoio para a realização da pesquisa.

É possível acreditar, porém, que essa circunstância valoriza em muito o trabalho do pesquisador que, ao saber das dificuldades e dos obstáculos, consegue encontrar meios e soluções para seguir em frente com sua missão, sem desistir.

Quanto aos documentos primários e secundários pesquisados, as consultas na Internet, as conversas, as discussões e as entrevistas exploratórias realizadas com colegas professores, tanto do Centro Universitário FIEO–UNIFIEO, como de outras universidades e faculdades e com os profissionais do setor hoteleiro do Brasil e de Portugal, foram de fundamental importância na consecução desta tese, pois auxiliaram nas diretrizes e no caminho traçado e percorrido até o seu final.

Essa dinâmica da pesquisa, com o seu vaivém, foi gratificante e mostrou não só as dificuldades para a realização de pesquisas acadêmicas, como também ofereceu muita satisfação pessoal e

acadêmica ao pesquisador, concorrendo para o seu crescimento intelectual. Foi possível aprender muito e compartilhar com outros pesquisadores esse conhecimento.

Pensa-se que esta tese foi uma das portas de entrada para um assunto que merece o exame de especialistas. Como tal, ela se coloca como uma contribuição para pesquisadores das áreas de Sociologia Econômica e das Organizações, de Psicossociologia das Organizações, de Economia e de Administração de Empresas, mormente de Hotelaria e Hospitalidade, entre outras, pois há ainda muitos caminhos a serem desvelados.

REFERÊNCIAS⁹

ANDRADE, N.; BRITO, P. L.; JORGE, W. E. *Hotel: planejamento e projeto*. 3. ed. São Paulo: SENAC, 2001.

ANSARAH, M. G. R. *Formação e Capacitação do Profissional em Turismo e Hotelaria*. São Paulo: Aleph, 2002. (Série turismo).

ASMUSSEN, M. W. ROCHA, R. M.; MELO JUNIOR, Y. P. de. *O setor hoteleiro em São Paulo: origem, panorama atual e perspectivas de comportamento*. São Paulo: EPUSP, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS. Disponível em: <<http://www.abih.com.br/principal/home.php>>. Acesso em 26 abr. 2006.

AZEVEDO, F. *A Cultura Brasileira*. 4. ed. Brasília: UnB, 1963.

BECKER, G. S. *El capital humano*. Madrid: Alianza Universidad Textos, 1983.

THE ECONOMIC way of looking at life. Nobel Lecture, in December 9. 1992.

_____. *Human Capital*. The Concise Encyclopedia of Economics. Disponível em:

<<http://www.econlib.org/library/Enc/HumanCapital.html>>. Acesso em: 22 dez. 2003.

BELL, J. F. *História do pensamento econômico*. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

BERG, I. *Education and Jobs: The Great Training Robbery*. New York: Praeger. 1970. Tradução do autor.

⁹ De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT/6023).

BLAUG, M. *Introdução à economia da educação*. Porto Alegre: Globo, 1975.

BNDES. *Qualidade na Hotelaria: o papel de recursos humanos*. Brasília: Gerência Setorial de Turismo, 2000. .n. 23 dez/2000.

BOWLES, S.; GINTIS, H. The problem with Human Capital Theory. a marxian critique". 1975. (mimeo).

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Assembléia Nacional Constituinte. 1988.

_____. *Lei N° 010172 , de 9 de janeiro de 2001*. Plano Nacional de Educação. Congresso Nacional. Brasília, 2001.

_____. Ministério da Educação. MEC. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília, 1996.

_____. *Parecer CNE/CP nº. 29/2002*, aprovado em 03/12/2002. Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional de Nível Tecnológico. Conselho Nacional de Educação. Brasília, 2002.

BRAVERMAN, H. *Trabalho e Capital Monopolista*. a degradação do trabalho no séc. XX. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

BRYAN, N. A. P. "Educação, trabalho e tecnologia em Marx". *Educação & Tecnologia*, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 41-69, abr./jul. 1997.

CÂNDIDO, I. *Governança em Hotelaria*. 3. ed.rev. ampl. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

CASTELLI, G. *Administração Hoteleira*. 8. ed.rev. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

_____. *Administração hoteleira*. 9. ed. São Paulo: EDUCS, 2003.
CASTRO, N. J. *Economia e educação da escola clássica à teoria do Capital Humano*. Rio de Janeiro: UFRJ/FEA, 1990.

CAVASSA, C. R. *Hotéis: gerenciamento, segurança e manutenção*. Tradução Cláudia B. Galvão. São Paulo: Roca, 2001.

CENTRO DE ESTUDOS DE ADMINISTRAÇÃO EM TURISMO E HOTELARIA. *Estudos de Turismo e Hotelaria*. São Paulo: SENAC, [s.d.].

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. *Teoria Geral da Administração*. 6. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 2 v.

CHON, K.; SPARROWE, R. T. *Hospitalidade: conceitos e aplicações*. Tradução Ana Beatriz M. e S. Ferreira. Rev. téc. Gleice R. Guerra. São Paulo: Thomson, 2003.

CONFERÊNCIA GERAL DA ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. *Recomendação sobre a valorização dos recursos humanos R195, 2004*, OIT. Genebra, 2004.

CORDÃO, F. A. A Educação profissional no Brasil. In: PARDAL, L; VENTURA, A.; DIAS, C. *Ensino Médio e Técnico no Brasil e em Portugal: raízes históricas e panorama atual*. Campinas: Autores Associados, 2005. p. 43-110.

CUNHA, L. A. Ensino superior e universidade no Brasil. In: LOPES, E. M. (Org). *500 anos de educação no Brasil*. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

DAVIES, C. A. *Cargos em Hotelaria*. 3. ed. rev. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

DE LIBERAL, M. M. C. *As transformações do mundo do trabalho e o papel da formação profissional*. 2000. Tese (Doutoramento) - Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2000.

DE LIBERAL, M. M. C.(Org). *Educar para o trabalho*. Curitiba: Arauco, 2006

DIAS, C. M. M. *Home away from home*. 1990. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.

EHERENBERG, R.; SMITH, R. *A moderna economia do trabalho: teoria e política pública*. Tradução Sidney Stancatti. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

EMBRATUR. Instituto Brasileiro de Turismo. *Deliberação Normativa, N. 364 de 06 de agosto de 1996*. Brasília: EMBRATUR, 1996a.

_____. *Legislação Brasileira de Turismo*. Lei N. 6.505. 13/12/1977. Brasília: EMBRATUR, 1977.

_____. *Matriz de Classificação de Meios de Hospedagem de Turismo*. Brasília: EMBRATUR, 1996b.

ETIZIONI, A. *Organizações Modernas*. São Paulo: Pioneira, 1967.

FAORO, Raymundo. *Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro*. 5. ed. Porto Alegre: Globo, 1979. v. 1.

FAUSTO, B. *História do Brasil*. 8. ed. São Paulo: EDUSP, 2000.

FERREIRA, J. M. C. Abordagens clássicas. In: FERREIRA, J. M. C;

NEVES, J.; CAETANO, A. *Manual de psicossociologia das organizações*. Amadora: MacGraw-Hill, 2001.

_____. Abordagem política das organizações. In: FERREIRA, J. M. C.; NEVES, J.; CAETANO, A. *Manual de psicossociologia das organizações*. Amadora: McGraw-Hill, 2001.

_____. *Contingências da Racionalidade Instrumental do Capitalismo na Educação e Formação dos Recursos Humanos*. Lisboa: Mim, [s.d].

_____. *Novas Tecnologias e a Organização do Trabalho*. Lisboa, [s.d.]. Forum de Operadores Hoteleiros do Brasil. Disponível em: <<http://www.fohb.com.br/>>. Acesso em: 26 abr. 2006.

_____. Novas tecnologias, emprego, educação e formação de recursos humanos. In: SOUZA NETO, J. C.; DE LIBERAL, M. M. C. (Org). *Educar para o trabalho*. São Paulo: Arauco, 2006.

_____. et al. *Sociologia*. Amadora: MacGraw-Hill, 1995.

FRANCO, L. A. C.; SAUERBROWN, S. *Breve Histórico da Formação Profissional no Brasil*. São Paulo: CENAFOR, 1984.

FREUND, J. *Sociologia de Max Weber*. São Paulo: Forense, 1970.

FREUND, J. *Sociologia de Max Weber*. Rio de Janeiro: Forense, 1970.

FRIGOTTO, G. *A produtividade da escola improdutiva*. Um (re) exame das relações entre educação e estrutura econômico-social capitalista. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1993.

FURTADO, C. *Formação econômica do Brasil*. 32. ed. São Paulo: Nacional, 2005.

GADOTTI, M. *História das ideias pedagógicas*. São Paulo: Ática, 1993.

_____. *Marx: transformar o mundo*. São Paulo: FTD, 1989.

_____. *Pedagogia da práxis*. São Paulo: Cortez, 1995.

_____. *Perspectivas atuais da educação*. Porto Alegre, 2000.

GHIRALDELLI Jr., P. *História da Educação*. São Paulo: Cortez, 1994.

GINTIS, H. Education, Technology, and the Characteristics of Worker Productivity, *American Economic Review* 61,2 (1971):266–279. Tradução do autor.

GUERRA, G. R. (Coord.). *Governança*. São Paulo: Centro de Educação em Turismo e Hotelaria, 2001a.

_____. (Coord.). *Recepção*. São Paulo: Centro de Educação em Turismo e Hotelaria, 2001b.

GUERRIER, Y. *Comportamento Organizacional em hotéis e restaurantes*. Tradução Lenke Peres. Revisão Técnica Gleice R. Guerra. São Paulo: Futura, 2001.

HANDFAS, A. *Uma leitura crítica das pesquisas sobre as mudanças nas condições capitalistas de produção e a educação do trabalhador*. 2006. Tese (Doutorado) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

HARVEY, D. *Condição Pós-Moderna*. São Paulo: Loyola, 1999.

HOLANDA, S. B. (Org.). *História Geral da Civilização Brasileira*. 2. ed. São Paulo: Difel, 1967. 10 v.

HOTEL INVESTMENT ADVISORS. *Hotelaria em números, Brasil, 2006*. São Paulo: [s.d.], 2007.

IBGE. Disponível em: <<http://ibge.org.br>>. Acesso em: 27 jul. 2007.

INSTITUTO DE HOSPITALIDADE. Disponível em: <<http://www.hospitalidade.org.br/>>. Acesso em: 27 jul. 2007.

INSTITUTO DE HOSPITALIDADE. Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID); Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE). *Commis: a Norma Nacional para Commis*, NIH-21. 2002. Rev.01.

INSTITUTO DE HOSPITALIDADE. Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID); Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE). *NIH-35:2001 Norma Nacional para Concierge que atua em meios de hospedagem*. Abril de 2001. Salvador: IH, 2001.

INSTITUTO DE HOSPITALIDADE. Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID); Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE). *Norma Nacional para Barman ou Bartender, NIH-20:2002*. 2002. Rev.01.

INSTITUTO DE HOSPITALIDADE. Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID); Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE). *Norma Nacional para Garçon que atua em função Especializada – NIH-05:2002*. Agosto 2002. Rev.01.

KOTLER, P; FOX, K.F.A. *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais*. São Paulo: Atlas, 1994.

KOVÁCS, I. Empresa flexível: problemas sociais do pós-taylorismo. In: SANTOS, M. J. [et.al.] *Globalizações – novos rumos do mundo do trabalho*. Florianópolis, UFSC; SOCIUS, 2001.

_____. Qualificação, Formação e Empregabilidade. *Sociedade e Trabalho*, Lisboa, n. 4, p. 9-17, 1999.

KUENZER, A. Z. *Ensino de 2 grau: trabalho como princípio educativo*. São Paulo: Cortez, 1988.

LOPES, E. M. T.; FARIA FILHO, L. M.; VEIGA, C. G. (Org.). *500 de Educação no Brasil*. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

LUCENA, M. D. S. *Planejamento de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1998.

MARSHALL, A. *Princípios de Economia*. Col. Os economistas. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 2 v.

MARX, K. *O Capital*. Crítica da Economia Política. Col. Os economistas. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985. 5 v.

_____. *Salário, Preço e Lucro*. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

MARX, K.; ENGELS, F. *Textos*. São Paulo: Alfa-Omega, 1977. 3 v.

MATOS, M. I. S. A cidade que mais cresce no mundo. In: CAMARGO, A. M. A. (Coord.). *São Paulo, uma longa história*. São Paulo: CIEE, 2004. (Série nossa história).

MEC. Conselho Nacional de Educação. *Parecer CNE/CES 436/2001 de 02/04/2001*. Cursos Superiores de Tecnologia - Formação de Tecnólogos. Brasília: MEC, 2001.

MEC. *Proposta de Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Tecnológico, Elaborado pelo SEMTEC*. Brasília: MEC, 2000.

MELO, L. R. D. de. *Comunicação Empresarial*. Curitiba, IESDE, 2010.

MENEGASSO, M. E. *O declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade: um protótipo para promover a Empregabilidade na empresa pública do setor bancário*. 1998. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

MERCADO E EVENTOS. Disponível em:
<<http://www.mercadoeeventos.com.br/script/FdgDestaqueTemplate.asp?pStrLink=2,22,0,6880&IndSeguro=0>>. Acesso em: 23 abr. 2006.

MINISTÉRIO DO ESPORTE E TURISMO. EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo. *Deliberação Normativa N° 429 , de 23 de abril de 2002*. 2002.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA. *Lei nº 6.514 de 22/12/77; portaria nº 3.214 de 08/06/76*, publicada no D.O.U. de 29/12/94 e modificada em 15/02/95.

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H. *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Dom Quixote, 1999.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOROSINI, M. C. Qualidade da educação universitária: isomorfismo, diversidade e equidade. *Interface Comunic, Saúde, Educ*, v. 5, n. 9, p. 89-102, 2001.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C. *Introdução à Organização Burocrática*. São Paulo: Thomson, 2004.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F.G. *Teoria Geral de Administração*. São Paulo: Thomson, 2002.

MULLINS, L. J. *Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NEVES, J. “Estruturas organizacionais”. In: FERREIRA, J. M. C.; NEVES, J.; CAETANO, A. (Org.). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: Mc Graw-Hill, 2001.

_____. *Educação brasileira. 500 anos de história. 1500-2000*. 2. ed. Rio de Janeiro: Consultor, 1995.

OFFE, C. *Capitalismo desorganizado*. Rio de Janeiro: Brasiliense, 1989.

OLIVEIRA, R. A Teoria do Capital Humano e a Educação Profissional Brasileira. Disponível em: <<http://www.senac.br/informativo/bts/271/boltec271c.htm>>. Acesso em: 28 dez. 2011

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. OECD. *The Well-Being of Nations: The role of Human and Social Capital*. 2001. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/24/51/2671078.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2004.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. OECD. “Education – Education Sector Strategy”, 1999

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO–OIT. *Recomendações sobre a Valorização dos Recursos Humanos – R 195*, 2004. Lisboa: Escritório da OIT em Lisboa, PT, 2005.

PAIVA, V. *Produção e qualificação para o trabalho*: uma revisão da bibliografia internacional. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1999. Mimeografado.

PEREIRA, L.; FORACCHI, M. M. *Educação e Sociedade*. 4. ed. São Paulo: Nacional, 1969.

PIRES, A. L. O.; SULEMAN, F. (Coord.). *Hotelaria em Portugal*. Lisboa: INOFOR, 2000. Separata: Coleção Estudos Sectoriais 3.

PIRES, L. G. G. *Hóspedes, hospedeiros e viajantes no séc.XIX*: raízes do Turismo no Brasil. 1991. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1991.

POWERS, T.; BARROWS, C. W. *Administração no setor de Hospitalidade*. São Paulo: Atlas, 2004.

PRADO JR, C. *História econômica do Brasil*. 12. ed. São Paulo: Brasiliense, 1970.

ROLL, E. *História das doutrinas econômicas*. 4. ed. rev., ampl. São Paulo: Nacional, 1977.

ROMANELLI, O. O. *História da educação no Brasil*. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

RUEDA, F. J. M.; MARTINS, L. J.; CAMPOS, K. C. L. *Empregabilidade: o que os alunos universitários entendem sobre isto?*. Itatiba, SP: Universidade São Francisco, 2004.

RUTHERFORD, D. G. (Org.) *Hotel: gerenciamento e operações*. 2. ed. São Paulo: Roca, 2004.

SAAB, W. G. L.; DAEMON, I. G. *A qualidade na hotelaria: o papel de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: BNDES, 2000. Área de Operações Industriais 2 - A 02. Gerência Setorial de Turismo, n. 23.

_____. *O segmento Hoteleiro no Brasil*. Rio de Janeiro. BNDES, 2001. Setorial Turismo, n.13, p.127-156.

SALM, C. *Escola e Trabalho*. São Paulo: Brasiliense. 1980

SCHAFFER, H. G. Investment in Human Capital: Comment. In: *The American Economic Review*, vol.51, n.5, 1961.

SCHULTZ, T. W. Capital Formation by Education. *The Journal of Political Economy*, v. LXVIII, n. 6, p. 571-583, Dec 1960.

_____. *O capital humano – investimentos em educação e pesquisa*. Rio de Janeiro: Zahar, 1973a. (Original de 1971).

_____. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, v. LI, n. 1, p. 1-17, Mar, 1961.

_____. Reflections on Investment in Man. *The Journal of Political Economy*, v. LXX, n. 5, part 2 suppl., Oct 1962.

_____. *O valor econômico da educação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1973b. (Original de 1963).

SMITH, A. *A Riqueza das Nações*. São Paulo: Nova Cultural, 1985. 2 v. Col. Os Economistas.

SOARES, J. J. *Metodologia da pesquisa científica*. Belo Horizonte. 2007.

SOUZA NETO, J. C. (Org.). *Educar para o trabalho: estudo sobre os novos paradigmas*. Curitiba: Arauco, 2006.

TAYLOR, F. W. *Princípios de Administração Científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1963.

TOTARO, P. *A cultura do cálculo e a desagregação social*. Dissertação (Doutorado) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2010.

TRAGTENBERG, M. *Burocracia e Ideologia*. São Paulo, Ática, 1974.

_____. A escola como organização complexa. In: GARCIA, W. E. (Org.). *Educação brasileira contemporânea: organização e funcionamento*. São Paulo: Mac Graw-Hill, 1978.

_____. *Sobre Educação, Política e Sindicalismo*. 2. ed. São Paulo: Cortez e Autores Associados, 1990. (Coleção teoria e práticas sociais).

UNESCO. Conferência mundial sobre educação superior. Declaração mundial sobre educação superior no século XXI: visão e ação/ Marco referencial de ação prioritária para a mudança e o desenvolvimento da educação. In: UNESCO, CRUB, MEC, CAPES. *Tendências da educação superior para o século XXI*. Brasília: UNESCO/CRUB, 1999. p. 17-33, 35-44.

VITA, A. *Sociologia da Sociedade Brasileira*. São Paulo: Ática, 1997.

WALKER, J. R. *Introdução a Hospitalidade*. Tradução Élcio de G. V. Filho. São Paulo: Manole, 2002.

WEBER, M. *Economia e sociedade*. Brasília: UNB, 2000 a. 2 v.

WEBER, M. *Ensaio de Sociologia e outros escritos*. Tradução de Maurício Tragtenberg. São Paulo: Abril Cultural, 1974. Col. Os Pensadores vol.XXXVII.

THE WORLD BANK. Disponível em:
<<http://www.worldbank.org/depweb/english/beyond/global/chapter7.html>>. Acesso em: 25 set. 2005.

THE WORLD BANK. *Beyond Economic Growth Student Book - Beyond Economic Growth - An Introduction to Sustainable Development*. 2nd ed. VII. Education, 2005.

THE WORLD BANK-EDUCATION SECTOR STRATEGY. *Chapter 1: The Context: Education in a Changing World*, 2005.

APÊNDICES

Ilmo. Sr.

Meu nome é **Ubiratã Antonio Moreira de Araujo**, sou professor do Centro Universitário FIEO - Osasco, SP, e aluno regularmente matriculado no Curso de Sociologia Econômica e das Organizações do programa de Pós-Graduação, nível doutoramento, da Universidade Técnica de Lisboa, no Instituto Superior de Economia e Gestão - ISEG - do Departamento de Ciências Sociais. Atualmente, desenvolvo um projeto de pesquisa, na Grande São Paulo, sobre a formação acadêmica de profissionais nos cursos superiores em Hoteleira e a sua inserção no mundo do trabalho hoteleiro.

Dando prosseguimento à pesquisa, solicito a participação e cooperação dessa Instituição Superior de Ensino e desse Curso Superior em Hotelaria/ Hospitalidade, por serem reconhecidamente modelares para o meio universitário e para o setor hoteleiro. Sentir-me-ia muito agradecido se pudesse contar com a colaboração dos senhores para o preenchimento do questionário anexo. Tenho certeza de que os senhores não ignoram que seu apoio será de enorme valia para o êxito de minha investigação científica. Juntos, contribuiremos para uma melhor compreensão das relações entre a formação acadêmica profissional e o trabalho nas Organizações hoteleiras e, conseqüentemente, para a melhoria e aperfeiçoamento dessas relações.

O questionário tem fins estritamente acadêmico-científicos, portanto, o uso e a interpretação que dele possa fazer e as conclusões que dele possa tirar são de minha inteira responsabilidade.

O meu *curriculum vitae* encontra-se à disposição no site do CNPq, na Plataforma Lattes.

Desde já agradeço a atenção,

Atenciosamente,

Ubiratã Antonio Moreira de Araujo

Fone: (011) 5632 0801 (resid.)

E-mail: araujofa@uol.com.br

Questionário Supervisores de Estágios

Objetivos

Este questionário objetiva

- ✓ Analisar a estrutura e dinâmica dos cursos superiores profissionalizantes em Hotelaria segundo as propostas teóricas da Psicossociologia das Organizações
- ✓ Analisar as relações da prática profissional do egresso e a sua formação acadêmica.
- ✓ Analisar as relações entre o currículo dos cursos superiores em Hotelaria/Hospitalidade e o mundo do trabalho em hotelaria.

A – Identificação

Este item refere-se a pessoa que irá responder o questionário

1) Cargo que ocupa na Instituição de Ensino Superior – IES - relacionado com o curso de Hotelaria/Hospitalidade

1.1 _____

2) Sexo:

() 2.1 Masculino () 2.2 Feminino

3) Idade:

() 3.1 Entre 25 e 30 anos

() 3.2 Entre 30 e 35 anos

() 3.3 Entre 35 e 40 anos

() 3.4 Entre 40 e 45 anos

() 3.5 Acima de 45 anos

4) De acordo com a denominação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, sua cor ou raça é

() 4.1 Branca

() 4.2 Preta

() 4.3 Amarela

- ☐ 4.4 Parda
- ☐ 4.5 indígena

5) Formação universitária:

- ☐ 5.1 Pós-Graduado – Doutor
- ☐ 5.2 Pós-Graduado - Mestre
- ☐ 5.3 Especialista
- ☐ 5.4 Bacharel e/ou Licenciado
- ☐ 5.5 Tecnólogo
- ☐ 5.6 Outra (especificar): _____

B - Identificação da Instituição de Ensino Superior - IES

Este item refere-se ao IES como um todo e em particular ao curso de Hotelaria/Hospitalidade

6) Esta IES é classificada como

- ☐ 6.1 Universidade
- ☐ 6.2 Universidade Especializada
- ☐ 6.3 Centro Universitário
- ☐ 6.4 Faculdades Integradas
- ☐ 6.5 Faculdade Isolada

7) Em relação a hotelaria/hospitalidade, a IES oferece o(s) seguinte(s) curso(s)

- ☐ 7.1 Administração com Habilitação em Hotelaria
- ☐ 7.2 Turismo e Hotelaria
- ☐ 7.3 Turismo e Hospitalidade
- ☐ 7.4 Turismo
- ☐ 7.5 Gestão em Hotelaria
- ☐ 7.6 Hotelaria e Eventos
- ☐ 7.7 Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria
- ☐ 7.8 Outros: (especificar) _____

8) Avalie, de acordo com a escala abaixo, **como** os seguintes fatores influenciam na estrutura e dinâmica da Organização:

- a) Muito influente.
- b) Influyente.
- c) Influyente até certo ponto.
- d) Muito pouco influente.

- () 8.1 A IES possuir uma reitoria/diretoria centralizada.
- () 8.2 A IES possuir Pró-Reitorias e/ou Diretorias por áreas
- () 8.3 A interdependência dos vários setores da IES
- () 8.4 A total autonomia dos diversos setores da IES
- () 8.5 A facilidade de comunicação entre os setores da IES
- () 8.6 A burocracia dos processos organizacionais
- () 8.7 O Layout do organograma e do fluxograma da IES
- () 8.8 O Layout dos locais de trabalho
- () 8.9 A autonomia dos Coordenadores na tomada de decisões
- () 8.10 A relação satisfatória entre cargo/função e o salário percebido
- () 8.11 A possibilidades para a ascensão profissional na própria IES
- () 8.12 A disposição dos funcionários para o trabalho em equipe, para a cooperação, para a participação e para a interação das atividades laboriais
- () 8.13 Os funcionários sentirem-se seguros, profissionalmente, na IES

C – A Graduação em Hotelaria/Hospitalidade

Este item refere-se ao curso de Hotelaria/Hospitalidade

9) Como avalia as relações entre a grade curricular oferecida no curso e o mundo do trabalho em hotelaria

- () 9.1 Muito satisfatória
- () 9.2 Satisfatória
- () 9.3 Razoavelmente satisfatória
- () 9.4 Pouco satisfatória

() 9.5 Insatisfatória

10) Como avalia os estágios realizados pelos alunos nos hotéis

() 10.1 Muito satisfatório

() 10.2 Satisfatório

() 10.3 Razoavelmente satisfatório

() 10.4 Pouco satisfatório

() 10.5 Insatisfatório

11) Como avalia a duração do estágio oferecida, no curso, em relação às exigências laboriais da Organização hoteleira

() 11.1 Muito satisfatória

() 11.2 Satisfatória

() 11.3 Razoavelmente satisfatória

() 11.4 Pouco satisfatória

() 11.5 Insatisfatória

12) Considerando a exigência de uma estreita relação entre a formação superior em hotelaria e o mercado de trabalho, os recém-formados, na sua opinião, ingressam no mercado de trabalho hoteleiro com uma:

() 12.1 Formação acadêmica muito satisfatória

() 12.2 Formação acadêmica satisfatória

() 12.3 Formação acadêmica pouco satisfatória

() 12.4 Formação acadêmica insatisfatória

13) Qual dos conceitos abaixo expressa com exatidão o grau de excelência alcançado pela formação universitária na identificação e desenvolvimento das aptidões do egresso, habilidades e competências para o exercício profissional em hotelaria/hospitalidade

() 13.1 Muito satisfatório

() 13.2 Satisfatório

() 13.3 Pouco satisfatório

() 13.4 Insatisfatório

14) Assinale, até **cinco**, quais dentre os fatores abaixo considera importantes para o egresso no exercício profissional relacionados com as habilidades e competências em hotelaria/hospitalidade

- ☐ 14.1 Formação universitária geral satisfatória
- ☐ 14.2 Formação universitária profissional em hotelaria satisfatória
- ☐ 14.3 Noções fundamentais de línguas estrangeiras
- ☐ 14.4 Expressão oral e escrita em língua portuguesa satisfatória
- ☐ 14.5 Noções fundamentais de gestão hoteleira
- ☐ 14.6 Conhecimentos básicos em legislação hoteleira e do Código do Consumidor
- ☐ 14.7 Ética profissional e cidadania
- ☐ 14.8 Conhecimento médio de informática como usuário e das novas tecnologias comunicacionais
- ☐ 14.9 Conhecimentos dos aspectos sociais, históricos, geográficos, culturais do Brasil e da região do hotel
- ☐ 14.10 Conhecer a estrutura e funcionamento da Organização hoteleira
- ☐ 14.11 Saber trabalhar em equipe
- ☐ 14.12 Saber executar as atividades laboriais que desenvolverá nos hotéis
- ☐ 14.13 Disposição para o crescimento profissional – participação em treinamentos, cursos, seminários

15) Assinale, até **quatro**, as competências inerentes aos egressos mais importantes para o exercício da sua atividade profissional

- ☐ 15.1 Saber lidar com conflitos
- ☐ 15.2 Saber agir em casos de emergência
- ☐ 15.3 Ter sólido domínio do saber-fazer das atividades laboriais inerentes ao seu cargo/função
- ☐ 15.4 Saber preparar relatórios e outros documentos

☐ 15.5 Saber distribuir as atividades pelos elementos da sua equipe

☐ 15.6 Saber agir no cumprimento das normas e regras do hotel

☐ 15.7 Possuir sólida expressão oral e escrita em português e em línguas estrangeiras

D – O Curso de Hotelaria/Hospitalidade e as relações com o mundo do trabalho em hotelaria

Este item refere-se às relações entre a formação acadêmica e o mundo do trabalho em hotelaria/hospitalidade

16) Na sua avaliação, a formação superior em Hotelaria/Hospitalidade possibilita aos egressos

☐ 16.1 A perceberem salários superiores aos profissionais que não possuem a formação superior

☐ 16.2 A perceberem salários iguais aos profissionais que não possuem a formação superior

☐ 16.3 A formação superior em nada interfere

17) Como considera a receptividade dos egressos na Organização hoteleira

☐ 17.1 Muito satisfatória

☐ 17.2 Satisfatória

☐ 17.3 Razoavelmente satisfatória

☐ 17.4 Pouco satisfatória

☐ 17.5 Insatisfatória

18) Assinale até **três** itens que considera importantes em relação aos estágios realizados pelos egressos

☐ 18.1 Contribuem para a complementação acadêmica e profissional

☐ 18.2 Permitem aos egressos colocarem em prática os conceitos e as teorias assimiladas no curso

☐ 18.3 Facilitam a empregabilidade dos egressos

() 18.4 Permitem aos egressos terem um contato direto com a realidade laborial dos hotéis

() 18.5 Possibilitam aos egressos avaliarem os diversos cargos/funções dos hotéis, os quais futuramente irão ocupar

() 18.6 Permitem que os egressos observem a dinâmica e o funcionamento organizacional dos hotéis

19) Como avalia o interesse das Organizações hoteleiras em relação aos estágios realizados pelos egressos

() 19.1 Grande interesse

() 19.2 Razoável interesse

() 19.3 Pouco interesse

() 19.4 Sem nenhum interesse

E - Avaliação, sugestões, opiniões e críticas

Neste item, solicito que exponha livremente

20) Quais as sugestões e/ou alterações que faria no plano e/ou no programa de estágios objetivando uma melhor adequação entre a formação acadêmica profissional do egresso e o mundo do trabalho em hotelaria/hospitalidade.

F - Entrevista

Para que possamos conversar, mais aberta e detalhadamente, sobre os temas tratados nesta pesquisa, gostaria de agendar uma entrevista com o sr./a sra. A entrevista será de tipo semi-diretiva e o conteúdo lhe será informado antecipadamente.

Obrigado.

Ubiratã Antonio Moreira de Araujo

Questionário para os Coordenadores

Objetivos

Este questionário objetiva

- ✓ Analisar a estrutura e dinâmica dos cursos superiores profissionalizantes em Hotelaria segundo as propostas teóricas da Psicossociologia das Organizações.
- ✓ Analisar as relações da prática profissional do egresso e a sua formação acadêmica.
- ✓ Analisar as relações entre o currículo dos cursos superiores em Hotelaria/Hospitalidade e o mundo do trabalho em hotelaria.

A – Identificação

Este item refere-se à pessoa que irá responder ao questionário.

1) Cargo que ocupa na Instituição de Ensino Superior – IES – relacionado com o curso de Hotelaria/Hospitalidade:

1.1 _____

2) Sexo:

() 2.1 Masculino () 2.2 Feminino

3) Idade:

() 3.1 Entre 25 e 30 anos

() 3.2 Entre 30 e 35 anos

() 3.3 Entre 35 e 40 anos

() 3.4 Entre 40 e 45 anos

() 3.5 Acima de 45 anos

4) De acordo com a denominação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, sua cor ou raça é

- ☐ 4.1 Branca
- ☐ 4.2 Preta
- ☐ 4.3 Amarela
- ☐ 4.4 Parda
- ☐ 4.5 indígena

5) Formação universitária:

- ☐ 5.1 Pós-Graduado – Doutor
- ☐ 5.2 Pós-Graduado - Mestre
- ☐ 5.3 Especialista
- ☐ 5.4 Bacharel e/ou Licenciado
- ☐ 5.5 Tecnólogo
- ☐ 5.6 Outra (especificar): _____

B - Identificação da Instituição de Ensino Superior - IES

Este item refere-se ao IES como um todo e em particular ao curso de Hotelaria/Hospitalidade

6) Esta IES é classificada como

- ☐ 6.1 Universidade
- ☐ 6.2 Universidade Especializada
- ☐ 6.3 Centro Universitário
- ☐ 6.4 Faculdades Integradas
- ☐ 6.5 Faculdade Isolada

7) Em relação a hotelaria/hospitalidade, a IES oferece o(s) seguinte(s) curso(s)

- ☐ 7.1 Administração com Habilitação em Hotelaria
- ☐ 7.2 Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria
- ☐ 7.3 Gestão em Hotelaria
- ☐ 7.4 Hotelaria e Eventos
- ☐ 7.5 Turismo

- () 7.6 Turismo e Hotelaria
- () 7.7 Turismo e Hospitalidade
- () 7.8 Outros: (especificar)_____

8) Avalie, de acordo com a escala abaixo, **como** os seguintes fatores influenciam na estrutura e dinâmica da Organização:

- a) Muito influente.
- b) Influyente.
- c) Influyente até certo ponto.
- d) Muito pouco influente.

- () 8.1 A IES possuir uma reitoria/diretoria centralizada.
- () 8.2 A IES possuir Pró-Reitorias e/ou Diretorias por áreas
- () 8.3 A interdependência dos vários setores da IES
- () 8.4 A total autonomia dos diversos setores da IES
- () 8.5 A facilidade de comunicação entre os setores da IES
- () 8.6 A burocracia dos processos organizacionais
- () 8.7 O Layout do organograma e do fluxograma da IES
- () 8.8 O Layout dos locais de trabalho
- () 8.9 A autonomia dos Coordenadores na tomada de decisões
- () 8.10 A relação satisfatória entre cargo/ função e o salário percebido
- () 8.11 As possibilidades para a ascensão profissional na própria IES
- () 8.12 A disposição dos funcionários para o trabalho em equipe, para a cooperação, para a participação e para a interação das atividades laboriais
- () 8.13 Os funcionários sentirem-se seguros, profissionalmente, na IES

9) Quanto à autonomia operacional e administrativa, em relação à IES, a Coordenação de Curso possui

- () 9.1 Autonomia total
- () 9.2 Autonomia parcial
- () 9.3 Reduzida autonomia

() 9.4 Nenhuma autonomia

C – A Graduação em Hotelaria/Hospitalidade

Este item refere-se ao curso de Hotelaria/Hospitalidade

10) Como avalia a atual estrutura curricular oferecida no curso de hotelaria/hospitalidade

- () 10.1 Muito satisfatória
- () 10.2 Satisfatória
- () 10.3 Razoavelmente satisfatória
- () 10.4 Pouco satisfatória
- () 10.5 Insatisfatória
- () 10.6 Necessita de alterações e adequações

11) Como avalia a atual estrutura e o funcionamento dos laboratórios experimentais e da empresa junior oferecidos no curso de hotelaria/hospitalidade

- () 11.1 Muito satisfatórios
- () 11.2 Satisfatórios
- () 11.3 Razoavelmente satisfatórios
- () 11.4 Pouco satisfatórios
- () 11.5 Insatisfatórios
- () 11.6 Necessitam de alterações e adequações

12) Considerando a exigência de uma estreita relação entre a formação superior em hotelaria/hospitalidade e o mercado de trabalho, os recém-formados, **na sua opinião**, ingressam no mercado de trabalho hoteleiro com uma:

- () 12.1 Formação acadêmica muito satisfatória
- () 12.2 Formação acadêmica satisfatória
- () 12.3 Formação acadêmica pouco satisfatória
- () 12.4 Formação acadêmica insatisfatória

13) Qual dos conceitos abaixo expressa com exatidão o grau de excelência alcançado pela formação universitária na identificação e desenvolvimento das aptidões do egresso, habilidades e competências para o exercício profissional em hotelaria/hospitalidade

- ☐ 13.1 Muito satisfatório
- ☐ 13.2 Satisfatório
- ☐ 13.3 Pouco satisfatório
- ☐ 13.4 Insatisfatório

14) Assinale, até **três**, quais as principais atividades extracurriculares, oferecidas aos egressos, para a criação de relacionamento e efetivo conhecimento do mundo do trabalho em hotelaria e a formação acadêmica

- ☐ 14.1 Seminários e fóruns com representantes do setor hoteleiro/hospitalidade
- ☐ 14.2 Palestras e conferências sobre temas de interesse em hotelaria/hospitalidade
- ☐ 14.3 Cursos de pós-graduação na área de hotelaria/hospitalidade
- ☐ 14.4 Cursos de aperfeiçoamento e de atualização profissional
- ☐ 14.5 Encontros com alunos de sucesso no setor de hotelaria/hospitalidade
- ☐ 14.6 Associação de ex-alunos

15) Assinale, até **cinco**, quais dentre os fatores abaixo considera importantes para o egresso no exercício profissional relacionados com as habilidades e competências em hotelaria/hospitalidade

- ☐ 15.1 Formação universitária geral satisfatória
- ☐ 15.2 Formação universitária profissional em hotelaria satisfatória
- ☐ 15.3 Noções fundamentais de línguas estrangeiras
- ☐ 15.4 Expressão oral e escrita em língua portuguesa satisfatória
- ☐ 15.5 Noções fundamentais de gestão hoteleira

() 15.6 Conhecimentos básicos em legislação hoteleira e do Código do Consumidor

() 15.7 Ética profissional e cidadania

() 15.8 Conhecimento médio de informática como usuário e das novas tecnologias comunicacionais

() 15.9 Conhecimentos dos aspectos sociais, históricos, geográficos, culturais do Brasil e da região do hotel

() 15.10 Conhecer a estrutura e funcionamento da Organização hoteleira

() 15.11 Saber trabalhar em equipe

() 15.12 Saber executar as atividades laboriais que desenvolverá nos hotéis

() 15.13 Disposição para o crescimento profissional - participação em treinamentos, cursos, seminários

16) Assinale, até **quatro**, as competências (saber-fazer) inerentes mais importantes aos egressos para o exercício da sua atividade profissional

() 16.1 Saber lidar com conflitos

() 16.2 Saber agir em casos de emergência

() 16.3 Ter sólido domínio do saber-fazer das atividades laboriais inerentes ao seu cargo/ função

() 16.4 Ter autonomia suficiente para tomada de decisões

() 16.5 Saber preparar relatórios e outros documentos

() 16.6 Saber distribuir as atividades pelos elementos da sua equipe

() 16.7 Saber agir no cumprimento das normas e regras do hotel

() 16.8 Saber expressar-se oralmente e por escrito em português e em línguas estrangeiras de forma satisfatória

17) Considera que o nome da sua IES

() 17.1 Facilita em muito a empregabilidade do egresso

() 17.2 Facilita satisfatoriamente a empregabilidade do egresso

() 17.3 Facilita razoavelmente a empregabilidade do egresso

() 17.4 Facilita em muito pouco a empregabilidade do egresso

() 17.5 Em nada interfere na empregabilidade do egresso

18) Considera que a avaliação do curso pelo MEC e os resultados obtidos no ENADE interferiram

() 18.1 Em muito para a empregabilidade do egresso

() 18.2 Satisfatoriamente para a empregabilidade do egresso

() 18.3 Razoavelmente para a empregabilidade do egresso

() 18.4 Em nada interferiram para a empregabilidade do egresso

D – O Curso de Hotelaria/Hospitalidade e as relações com o mundo do trabalho em hotelaria

Este item refere-se às relações entre a formação acadêmica e o mundo do trabalho em hotelaria/hospitalidade

19) Como avalia as relações entre a **estrutura curricular** oferecida no curso e o mundo do trabalho em hotelaria/hospitalidade

() 19.1 Muito satisfatória

() 19.2 Satisfatória

() 19.3 Razoavelmente satisfatória

() 19.4 Pouco satisfatória

() 19.5 Insatisfatória

20) Como avalia os **laboratórios experimentais e/ou a empresa junior** em relação às exigências laboriais da Organização hoteleira

() 20.1 Muito satisfatória

() 20.2 Satisfatória

() 20.3 Razoavelmente satisfatória

() 20.4 Pouco satisfatória

() 20.5 Insatisfatória

21) Como avalia a relação entre a formação universitária em hotelaria/hospitalidade oferecida pela sua IES ao egresso e a inserção dele no mercado de trabalho em hotelaria

() 21.1 Facilitou em muito a inserção no mundo do trabalho em hotelaria

() 21.2 Facilitou satisfatoriamente a inserção no mundo do trabalho em hotelaria

() 21.3 Facilitou razoavelmente a inserção no mundo do trabalho em hotelaria

() 21.4 Facilitou muito pouco a inserção no mundo do trabalho em hotelaria

22) Na **sua avaliação**, a formação superior em Hotelaria/Hospitalidade possibilita aos egressos

() 22.1 Perceberem salários superiores aos profissionais que não possuem a formação superior

() 22.2 Perceberem salários iguais aos profissionais que não possuem a formação superior

() 22.3 A formação superior em nada interfere

23) Como considera a receptividade dos egressos na Organização hoteleira

() 23.1 Muito satisfatória

() 23.2 Satisfatória

() 23.3 Razoavelmente satisfatória

() 23.4 Pouco satisfatória

() 23.5 Insatisfatória

24) Assinale até **três** itens que considera importantes como demonstração de interesse das Organizações hoteleiras em relação aos cursos superiores de formação profissional em hotelaria/hospitalidade

() 24.1 Oferecimento de vagas para estágios

() 24.2 Acompanhamento da atuação do estagiário por parte das gerências do hotel

() 24.3 Efetivação de convênios de intercâmbio educacional/profissional

- () 24.4 Convite para proferir palestras, conferências na IES
- () 24.5 Participação em congressos, fóruns e seminários realizados pela IES
- () 24.6 Participação em cursos profissionalizantes em parceria com a IES
- () 24.7 Realização de visitas técnicas monitoradas em seus hotéis
- () 24.8 Oferecimento de oportunidades de empregos aos melhores alunos
- () 24.9 Sugestão de alterações e contribuições para a melhoria da grade curricular e dos conteúdos ministrados no curso

E - Avaliação, sugestões, opiniões e críticas

Neste item, solicito que exponha livremente

25) Quais as sugestões/alterações que faria para o curso, como um todo, objetivando uma melhor adequação entre a formação acadêmica do egresso e o mundo do trabalho em hotelaria/hospitalidade.

F - Entrevista

Para que possamos conversar, mais aberta e detalhadamente, sobre os temas tratados nesta pesquisa, gostaria de agendar uma entrevista com o sr./a sra. A entrevista será de tipo semi-diretiva e o conteúdo lhe será informado antecipadamente.

Obrigado.

Ubiratã Antonio Moreira de Araujo

Questionário para o Funcionário/Egresso

Prezado (a) Sr (a)

O presente questionário tem por objetivo:

- ✓ Verificar a formação acadêmica dos egressos de Cursos Superiores de Tecnologia em Hotelaria.
- ✓ Avaliar as relações entre a formação profissional superior dos recém-formados e o mundo do trabalho em hotelaria.
- ✓ Verificar, segundo a ótica do egresso, sua atuação e o desempenho profissional, principalmente, no setor Operacional do hotel.
- ✓ Solicitar ao egresso eventuais críticas aos Cursos Superiores de Tecnologia em Hotelaria, bem como colher as sugestões quanto à necessidade de alteração da estrutura curricular.

Obs. Se lhe for mais conveniente, você poderá solicitar uma cópia deste questionário pelo seguinte e-mail: biratese@uol.com.br

A – Identificação Pessoal

Este item refere-se à pessoa que irá responder ao questionário

1) Sexo:

() 1.1 Masculino () 1.2 Feminino

2) De acordo com a denominação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, sua cor ou raça é

- () 2.1 Branca
- () 2.2 Preta
- () 2.3 Amarela
- () 2.4 Parda
- () 2.5 Indígena

3) Faixa etária:

- ☐ 3.1 De 20 - 25 anos
- ☐ 3.2 De 25 – 30 anos
- ☐ 3.3 De 30 – 35 anos
- ☐ 3.4 De 35 – 40 anos
- ☐ 3.5 Mais de 40 anos

B – Formação Universitária

Este item refere-se a sua formação de nível superior

4) A sua graduação foi pela:

- ☐ 4.1 Universidade Anhembi-Morumbi
- ☐ 4.2 Universidade Ibirapuera - UNIB
- ☐ 4.3 Universidade Paulista - UNIP
- ☐ 4.4 Centro Universitário FIEO - UNIFIEO
- ☐ 4.5 Centro Universitário SENAC/SP
- ☐ 4.6 Faculdades Integradas Renascença
- ☐ 4.7 Faculdade Ibero-Americana
- ☐ 4.8 Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP
- ☐ 4.9 Outras. Especificar:.....

5) Sua graduação foi realizada no curso de:

- ☐ 5.1 Administração de Empresa com Habilitação em Hotelaria
- ☐ 5.2 Turismo e Hotelaria
- ☐ 5.3 Turismo e Hospitalidade
- ☐ 5.4 Turismo
- ☐ 5.5 Gestão em Hotelaria
- ☐ 5.6 Hotelaria e Eventos
- ☐ 5.7 Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria

☐ ☐ 5.8 Outros:
(especificar).....

6) Tendo como referência os conceitos abaixo, assinale **como** os fatores relacionados em seguida contribuíram para a sua formação profissional superior:

- a) Muito
- b) O suficiente
- c) Pouco
- d) Muito pouco

() 6.1 A grade curricular do curso

() 6.2 As disciplinas generalistas (Sociologia, Metodologia Científica, Filosofia e Ética)

() 6.3 As disciplinas profissionalizantes (Hospedagem, Alimentos e Bebidas, Governança, Gestão de Empresas Hoteleiras)

() 6.4 As disciplinas teóricas (Introdução à Hotelaria/Hospitalidade, Introdução ao Turismo, Gestão Empreendedora, Marketing)

() 6.5 As disciplinas práticas (Laboratórios de Hospedagem, de Alimentos e Bebidas, de Governança, Empresa Júnior)

() 6.6 Os estágios supervisionados

() 6.7 O nível de formação acadêmica e profissional do corpo docente

() 6.8 A atuação do Coordenador de Curso

() 6.9 A atuação do Supervisor de Estágios

() 6.10 As relações sociais, acadêmicas e profissionais com os colegas de turma

() 6.11 A estrutura e a organização da Instituição de Ensino Superior em que se graduou

7) Assinale, até **cinco**, os fatores que se desenvolveram de forma **insuficiente** para a sua formação profissional:

() 7.1 A grade curricular do curso

() 7.2 As disciplinas generalistas (Sociologia, Metodologia Científica, Filosofia e Ética)

() 7.3 As disciplinas profissionalizantes (Hospedagem, Alimentos e Bebidas, Governança, Gestão de Empresas Hoteleiras)

() 7.4 As disciplinas teóricas (Introdução à Hotelaria/ Hospitalidade, Introdução ao Turismo, Gestão Empreendedora, Marketing)

() 7.5 As disciplinas práticas (Laboratórios de Hospedagem, de Alimentos e Bebidas, de Governança, Empresa Junior)

() 7.6 Os estágios supervisionados

() 7.7 O nível de formação acadêmica e profissional do corpo docente

() 7.8 As atuações do Coordenador de Curso

() 7.9 As atuações do Supervisor dos estágios

() 7.10 As relações sociais, acadêmicas e profissionais com os colegas de turma

() 7.11 A estrutura e a organização da Instituição de Ensino Superior em que se graduou

8) Como avalia a sua formação universitária profissional

() 8.1 Muito satisfatória

() 8.2 Satisfatória

() 8.3 Razoavelmente satisfatória

() 8.4 Insatisfatória

9) Depois da graduação, assinale até **três**, você deu continuidade participando de cursos de:

() 9.1 Pós-Graduação no campo da hotelaria/hospitalidade

() 9.2 MBA

() 9.3 Outra graduação

() 9.4 Especialização no campo da hotelaria/hospitalidade

() 9.5 De línguas estrangeiras

() 9.6 Livres de atualização e aperfeiçoamento profissional

() 9.7 Não fez curso

() 9.8 Outros – especificar_____

10) De que modo avalia que a sua formação universitária auxiliou na identificação e desenvolvimento das suas aptidões, habilidades e competências para o exercício profissional em hotelaria/hospitalidade

- ☐ 10.1 Muito satisfatória
- ☐ 10.2 Satisfatória
- ☐ 10.3 Pouco satisfatória
- ☐ 10.4 Insatisfatória

11) Considera que para a sua empregabilidade em hotelaria/hospitalidade o nome da Instituição de Ensino Superior em que se graduou

- ☐ 11.1 Facilitou em muito
- ☐ 11.2 Facilitou satisfatoriamente
- ☐ 11.3 Facilitou em muito pouco
- ☐ 11.4 Em nada facilitou

12) Você trabalhou e/ou atualmente trabalha em Organização hoteleira

- ☐ 12.1 Sim, por favor continuar
- ☐ 12.2 Não, por favor ir para a questão 25

C – Formação acadêmica profissional e o mundo do trabalho em hotelaria

Este item objetiva verificar as relações entre a sua formação universitária profissional e o mercado de trabalho em hotelaria.

13) Como avalia a sua formação universitária e a receptividade no mundo do trabalho hoteleiro

- ☐ 13.1 Muito satisfatória
- ☐ 13.2 Satisfatória
- ☐ 13.3 Pouco Satisfatória
- ☐ 13.4 Insatisfatória

14) Quanto a sua inserção no mundo do trabalho a sua formação universitária em hotelaria/hospitalidade

- ☐ 14.1 Facilitou em muito
- ☐ 14.2 Facilitou satisfatoriamente
- ☐ 14.3 Facilitou razoavelmente
- ☐ 14.4 Facilitou muito pouco

15) Considerando o cargo/função que ocupa no hotel e a sua formação profissional universitária, o salário e a remuneração percebidos são

- ☐ 15.1 Muito satisfatório
- ☐ 15.2 Satisfatórios
- ☐ 15.3 Pouco satisfatórios
- ☐ 15.4 Insatisfatórios

16) Em relação às suas atividades laboriais no hotel, você as considera

- ☐ 16.1 Excessivamente burocratizadas (repetitivas, constantes)
- ☐ 16.2 São convenientemente burocratizadas
- ☐ 16.3 São inconvenientemente burocratizadas

17) Assinale, até **cinco**, dentre os fatores abaixo que considera importantes para o exercício profissional em hotelaria

- ☐ 17.1 Formação universitária geral satisfatória
- ☐ 17.2 Formação universitária profissional em hotelaria satisfatória
- ☐ 17.3 Noções de línguas estrangeiras
- ☐ 17.4 Expressão oral e escrita adequada em língua portuguesa
- ☐ 17.5 Noções de gestão hoteleira
- ☐ 17.6 Conhecimentos básicos em legislação hoteleira e do Código do Consumidor
- ☐ 17.7 Ter ética profissional e cidadania
- ☐ 17.8 Saber trabalhar em equipe

☐ 17.9 Saber realizar as atividades laboriais inerentes ao departamento de Governança

☐ 17.10 Saber realizar as atividades laboriais inerentes ao departamento de Hospedagem

☐ 17.11 Saber realizar as atividades laboriais inerentes ao departamento de Alimentos e Bebidas

☐ 17.12 Ter conhecimento dos aspectos sociais, históricos, geográficos, culturais do Brasil e da região do hotel

18) Como considera a relação entre o conteúdo desenvolvido pelo **curso**, e o efetivamente assimilado por você, no exercício da sua atividade profissional no hotel

☐ 18.1 Muito satisfatório

☐ 18.2 Satisfatório

☐ 18.3 Pouco satisfatório

☐ 18.4 Insatisfatório

19) Como considera o conteúdo desenvolvido e o efetivamente assimilado por você, nos **laboratórios** e nas **aulas práticas**, no exercício da sua atividade profissional no hotel

☐ 19.1 Muito satisfatório

☐ 19.2 Satisfatório

☐ 19.3 Pouco satisfatório

☐ 19.4 Insatisfatório

20) Como considera o conteúdo desenvolvido e o efetivamente assimilado por você, nos **estágios realizados** na sua atividade profissional no hotel

☐ 20.1 Muito satisfatório

☐ 20.2 Satisfatório

☐ 20.3 Pouco satisfatório

☐ 20.4 Insatisfatório

21) Há quanto tempo trabalha no setor de hotelaria/hospitalidade, de um modo geral

- ☐ 21.1 Menos de 1 ano
- ☐ 21.2 Entre 01 ano e 03 anos
- ☐ 21.3 Entre 03 anos e 05 anos
- ☐ 21.4 Entre 05 anos e 07 anos
- ☐ 21.5 Entre 07 anos e 09 anos
- ☐ 21.6 Acima de 09 anos

22) Há quanto tempo trabalha neste hotel

- ☐ 22.1 Menos de 1 ano
- ☐ 22.2 Entre 01 ano e 03 anos
- ☐ 22.3 Entre 03 anos e 05 anos
- ☐ 22.4 Entre 05 anos e 07 anos
- ☐ 22.5 Entre 07 anos e 09 anos
- ☐ 22.6 Acima de 09 anos

23) Qual o cargo/função que ocupa, atualmente, neste hotel

☐ 23.1.....

24) Há quanto tempo está neste cargo/função

- ☐ 24.1 Menos de 1 ano
- ☐ 24.2 Entre 01 ano e 03 anos
- ☐ 24.3 Entre 03 anos e 05 anos
- ☐ 24.4 Entre 05 anos e 07 anos
- ☐ 24.5 Entre 07 anos e 09 anos
- ☐ 24.6 Acima de 09 anos

D - Avaliação, sugestões e críticas

Neste item, solicito que exponha livremente

25) Sua avaliação quanto às relações entre a formação superior em Hotelaria e o mundo do trabalho hoteleiro. Suas críticas e

sugestões serão rigorosamente analisadas e cotejadas com outras, obtidas no exame dos questionários.

Obrigado.

Ubiratã Antonio Moreira de Araujo

Questionário para os Gerentes de Hotéis

Prezado (a) Sr (a)

O presente questionário tem por objetivo:

- ✓ Verificar a estrutura e a dinâmica organizacional segundo as propostas teóricas da Psicossociologia das Organizações;
- ✓ Verificar as relações entre a formação acadêmica e a atividade profissional dos egressos dos cursos superiores em Hotelaria no local de trabalho, isto é, nas Organizações hoteleiras;
- ✓ Verificar a atuação e o desempenho desses profissionais, principalmente, no setor Operacional do hotel;
- ✓ Obter da Organização hoteleira críticas, sugestões e opiniões quanto aos cursos superiores em Hotelaria em relação aos egressos e a sua atuação profissional no setor hoteleiro.

A - Identificação Pessoal

Este item refere-se a pessoa que irá responder ao questionário

1) Cargo que ocupa no Hotel:

1.a) _____

2) Sexo:

- ☐ 2.1 Masculino ☐ 2.2 Feminino

3) Idade:

- ☐ 3.1 Entre 20 e 25 anos
☐ 3.2 Entre 25 e 30 anos
☐ 3.3 Entre 30 e 35 anos
☐ 3.4 Entre 35 e 40 anos
☐ 3.5 Acima de 40 anos

4) De acordo com a denominação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, sua cor ou raça é

- ☐ 4.1 Branca
☐ 4.2 Preta
☐ 4.3 Amarela
☐ 4.4 Parda
☐ 4.5 indígena

5) Formação universitária:

- ☐ 5.1 Pós- Graduação – Doutor ou Mestre
☐ 5.2 Especialista
☐ 5.3 Bacharel e/ou Licenciado
☐ 5.4 Tecnólogo
☐ 5.5 Outra (especificar): _____

B - Identificação da Organização

Este item refere-se à Organização como um todo. Abrange todas as Divisões da Organização

6) Razão Social da Organização: _____

7) É uma organização de capital:

- ☐ 7.1 Nacional
☐ 7.2 Internacional

() 7.3 Misto (Nacional e Internacional)

() 7.4 Outros: (especificar): _____

8) Além da atividade hoteleira, em quais outras atividades econômicas a Organização atua:

() 8.1 Setor primário (agropecuária, agroindústria, extrativismo, pesca, entre outras)

() 8.2 Setor secundário (indústria de base, de transformação, de bens de consumo, entre outras)

() 8.3 Setor terciário (serviços – comunicações, turismo, bancos, comércio, alimentação, transportes, consultoria, assessoria, educação, novas tecnologias informacionais, entre outros)

() 8.4 Terceiro setor (Organizações Não-governamentais-ONGs; Programas de Solidariedade; Organização da Sociedade Civil de Interesse Público-OSCIP; Fundações Culturais e Esportivas, entre outras)

() 8.5 Em nenhuma outra atividade econômica

9) Avalie de acordo com a escala abaixo, **como** os seguintes fatores influenciam na estrutura e dinâmica da Organização:

a) Muito influente.

b) Influyente.

c) Influyente até certo ponto.

d) Muito pouco influente.

() 9.1 A Organização possuir uma matriz centralizante.

() 9.2 Interdependência dos vários setores da Organização

() 9.3 Total autonomia dos diversos setores da Organização

() 9.4 Facilidade de comunicação entre os setores da Organização

() 9.5 A burocracia dos processos organizacionais

() 9.6 Layout do organograma e do fluxograma da Organização

() 9.7 Layout dos locais de trabalho

() 9.8 Autonomia dos funcionários nas tomadas de decisão

☐ 9.9 Relação satisfatória entre cargo/função e o salário percebido

☐ 9.10 Possibilidades para a ascensão profissional na própria Organização

☐ 9.11 Disposição dos funcionários para o trabalho em equipe, para a cooperação, para a participação e para a interação das atividades laboriais

☐ 9.12 Os funcionários sentem-se seguros, profissionalmente, na Organização

10) Quanto às certificações nacionais e/ou internacionais a Organização possui:

10.1 Para toda a Organização

☐ a) ABNT ☐ b) BSI ☐ c) ISO – Série 9000

☐ d) Outras – especificar _____

10.2 Para determinadas Divisões da Organização

☐ a) ABNT ☐ b) BSI ☐ c) ISO – Série 9000

☐ d) Outras – especificar _____

10.3 Para esta unidade Hoteleira

☐ a) ABNT ☐ b) BSI ☐ c) ISO – Série 9000/

☐ d) Outras – especificar _____

C - A Organização Hoteleira

Este item refere-se, especificamente, a esta unidade hoteleira.

11) Quanto à autonomia operacional e administrativa, em relação à Organização, a unidade possui

☐ 11.1 Autonomia total

☐ 11.2 Autonomia parcial

☐ 11.3 Reduzida autonomia

☐ 11.4 Nenhuma autonomia

12) Qual o número de funcionários que trabalham nessa unidade.

☐ 12.1 Até - 10 funcionários

- () 12.2 De 11 - 20 funcionários
- () 12.3 De 21 - 30 funcionários
- () 12.4 De 31 - 40 funcionários
- () 12.5 De 41 - 50 funcionários
- () 12.6 De 51 - 60 funcionários
- () 12.7 Mais de 61 funcionários

13) Os funcionários dessa unidade hoteleira são

- () 13.1 Todos contratados
- () 13.2 Todos terceirizados
- () 13.3 Parcialmente terceirizados

14) Quantos funcionários trabalham em toda a Gerência Operacional, cuja estrutura é formada pelos departamentos de Hospedagem, de Governança e de Alimentos e Bebidas.

- () 14.1 De 01 - 05 funcionários
- () 14.2 De 05 - 10 funcionários
- () 14.3 De 11 - 15 funcionários
- () 14.4 De 16 - 20 funcionários
- () 14.5 De 21 - 25 funcionários
- () 14.6 Mais de 26 funcionários

15) Quanto ao organograma da Gerência Operacional, considera que

- () 15.1 É bem estruturado e apresenta boa funcionalidade e dinamismo
- () 15.2 É razoavelmente bem estruturado e com níveis razoáveis de funcionalidade e dinamismo
- () 15.3 É inadequadamente estruturado e com baixo nível de funcionalidade e dinamismo
- () 15.4 Necessita de uma reorganização

16) Como avalia as operações laboriais executadas nos Departamentos de:

- a) Hospedagem**
- b) Governança**
- c) Alimentos e Bebidas**

()a ()b ()c 16.1 São excessivamente burocratizadas quanto à estrutura organizacional

()a ()b ()c 16.2 São excessivamente burocratizadas quanto à organização, sistemas e métodos

()a ()b ()c 16.3 São convenientemente burocratizadas quanto à estrutura organizacional

()a ()b ()c 16.4 São convenientemente burocratizadas quanto à organização, sistemas e métodos

()a ()b ()c 16.5 São inconvenientemente burocratizadas quanto à estrutura organizacional

()a ()b ()c 16.6 São inconvenientemente burocratizadas quanto à organização, sistemas e métodos

17) Como analisa a eficiência (aqui entendida como estrutura, organização, sistemas e métodos) e a eficácia (aqui entendida como agilidade e flexibilidade para atingir resultados) do fluxograma nos Departamentos

- a) Hospedagem**
- b) Governança**
- c) Alimentos e Bebidas**

()a ()b ()c 17.1 A eficiência e a eficácia são satisfatórias

()a ()b ()c 17.2 A eficiência é satisfatória e a eficácia é insatisfatória

()a ()b ()c 17.3 A eficiência é insatisfatória e a eficácia é satisfatória

()a ()b ()c 17.4 A eficiência e a eficácia são insatisfatórias

18) De um modo geral, como considera que a Gerência Operacional, por meio dos seus Departamentos, oferece aos seus hóspedes/clientes

- ☐ 18.1 Um serviço muito satisfatório
- ☐ 18.2 Um serviço satisfatório
- ☐ 18.3 Um serviço pouco satisfatório
- ☐ 18.4 Um serviço insatisfatório

D- A Organização hoteleira e as relações laboriais

Neste item serão abordadas as questões relativas às expectativas da unidade em relação à formação superior dos egressos/funcionários. O foco principal será a Gerência Operacional.

19) Considerando a formação superior dos funcionários de toda a Gerência Operacional, quais são os seus principais cursos de graduação:

- ☐ 19.1 Administração Geral
- ☐ 19.2 Administração com Habilitação em Hotelaria
- ☐ 19.3 Turismo e Hotelaria
- ☐ 19.4 Turismo e Hospitalidade
- ☐ 19.5 Turismo
- ☐ 19.6 Gestão em Hotelaria
- ☐ 19.7 Hotelaria e Eventos
- ☐ 19.8 Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria
- ☐ 19.9 Outros: (especificar)_____

20) Considerando a formação superior dos funcionários de toda a Gerência Operacional, quais as Instituições de Ensino Superior de origem e o respectivo número de egressos/funcionários

- a)** De 01 – 05 egressos/funcionários
 - b)** De 06 - 10 egressos/funcionários
 - c)** De 11 - 15 egressos/funcionários
 - d)** Mais de 16 egressos/funcionários
- ☐ 20.1 Universidade Anhembí-Morumbi

- () 20.2 Universidade Ibirapuera - UNIB
- () 20.3 Universidade Paulista - UNIP
- () 20.4 Centro Universitário SENAC/SP
- () 20.5 Centro Universitário FIEO - UNIFIEO
- () 20.6 Faculdades Integradas Renascença
- () 20.7 Faculdade Ibero-Americana
- () 20.8 Fundação Armando Álvares Penteado - FAAP

21) Como avalia as Instituições de Ensino Superior, abaixo relacionadas, quanto à formação profissional para o setor hoteleiro:

- a) Muito satisfatória
- b) Satisfatória
- c) Pouco satisfatória
- d) Insatisfatória
- e) Não tenho informações suficientes

- () 21.1 Universidade Anhembi-Morumbi
- () 21.2 Universidade Ibirapuera - UNIB
- () 21.3 Universidade Paulista - UNIP
- () 21.4 Centro Universitário SENAC/SP
- () 21.5 Centro Universitário FIEO - UNIFIEO
- () 21.6 Faculdades Integradas Renascença
- () 21.7 Faculdade Ibero-Americana
- () 21.8 Fundação Armando Álvares Penteado - FAAP

22) Considerando a exigência de uma estreita relação entre a formação superior em hotelaria e o mercado de trabalho em hotelaria, na **sua opinião**, os recém-formados ingressam no mercado de trabalho hoteleiro com uma:

- () 22.1 Formação acadêmica muito satisfatória
- () 22.2 Formação acadêmica satisfatória
- () 22.3 Formação acadêmica pouco satisfatória
- () 22.4 Formação acadêmica insatisfatória

23) Considerando a escala abaixo, como avalia o desempenho profissional dos egressos/funcionários da Gerência Operacional com relação aos padrões do hotel quanto:

- a) Muito satisfatório
- b) Satisfatório
- c) Pouco satisfatório
- d) Insatisfatório

- () 23.1 Ao trabalho em equipe
- () 23.2 À eficiência e à eficácia das atividades realizadas
- () 23.3 Aos conhecimentos das atividades realizadas
- () 23.4 Às responsabilidades na execução das atividades realizadas
- () 23.5 Ao cumprimento das atividades sob sua responsabilidade
- () 23.6 Ao conhecimento e ao respeito (cumprir) às regras e às normas das atividades realizadas
- () 23.7 Ao conhecimento da hierarquia e ao respeito a ela devido no âmbito de seu setor

24) Assinale, até **cinco** itens, quais são as principais habilidades e qualificações inerentes aos profissionais de hotelaria, em particular aos da Gerência Operacional

- () 24.1 Saber trabalhar em equipe
- () 24.2 Ter conhecimento medianos (ou domínio) de línguas estrangeiras
- () 24.3 Ter comunicação oral clara e articulada em português
- () 24.4 Ter conhecimentos suficientes da Gestão Hoteleira
- () 24.5 Ter conhecimento básico de legislação em hotelaria e do Código do Consumidor
- () 24.6 Ter atitude suficiente sobre ética profissional
- () 24.7 Ter conhecimento medianos de informática como usuário e das novas tecnologias comunicacionais
- () 24.8 Ter conhecimentos específicos das atividades laboriais que desenvolve

() 24.9 Estar disposto ao crescimento profissional – participação de treinamentos, em cursos, seminários

() 24.10 Ter conhecimentos suficientes sobre turismo, a história, a cultura do Brasil, em particular da cidade de São Paulo

25) Assinale, até **três** itens, quais são as principais competências inerentes aos egressos/ funcionários e em particular aos da Gerência Operacional

() 25.1 Saber lidar com os conflitos

() 25.2 Saber agir em casos de emergência

() 25.3 Ter sólido domínio do saber-fazer das atividades laboriais inerentes ao seu cargo/função

() 25.4 Saber preparar relatórios e outros documentos

() 25.5 Saber distribuir as atividades pelos elementos da sua equipe

() 25.6 Saber agir no cumprimento das normas e regras do hotel

() 25.7 Ter sólida expressão oral e escrita em português e em línguas estrangeiras

26) Assinale, até **três** itens, em relação ao desempenho profissional dos egressos, quais as insuficiências que mais foram observadas quanto à formação acadêmica:

() 26.1 Na formação geral

() 26.2 Nos conhecimentos e domínio das atividades laboriais específicas em hotelaria

() 26.3 Nos conhecimentos e domínio da Organização hoteleira

() 26.4 No domínio da língua portuguesa e de línguas estrangeiras

() 26.5 Nas noções e espírito de trabalho em equipe

() 26.6 Nas práticas e estágios no período acadêmico

() 26.7 Outras: (especificar)_____

27) Em relação à formação superior em Hoteleira e aos cargos/funções que os egressos/funcionários ocupam, os salários percebidos são:

- ☐ 27.1 Muito satisfatórios
- ☐ 27.2 Satisfatórios
- ☐ 27.3 Pouco satisfatórios
- ☐ 27.4 Insatisfatórios

28) A formação superior em Hotelaria possibilita aos egressos/funcionários nos seus cargos/funções segundo os critérios praticados pelo hotel:

- ☐ 28.1 Perceberem salários superiores aos que não possuem a formação superior
- ☐ 28.2 Perceberem salários iguais aos que não possuem a formação superior
- ☐ 28.3 A formação superior em nada interfere

29) Se compararmos duas Supervisoras de Andar e considerarmos que ambas têm o mesmo tempo de experiência e na hipótese de a

Supervisora de Andar A - não ter formação acadêmica;

Supervisora de Andar B - ter formação em Curso Superior em Hotelaria

- ☐ 29.1 A Supervisora de Andar **B** deve perceber um salário superior ao da Supervisora de Andar **A**
- ☐ 29.2 A Supervisora de Andar **A** deve perceber um salário superior ao da Supervisora de Andar **B**
- ☐ 29.3 Ambas devem perceber salários iguais

30) Se compararmos o salário percebido entre dois Recepcionistas com o mesmo tempo de experiência e conforme a política de cargos, salários e remuneração aplicados pelo hotel, e na hipótese de o

a) Recepcionista A - não ter formação acadêmica

b)Recepcionista B - ter formação em Curso

Superior em Hotelaria

o salário de cada um seria entre:

() **a** () **b** 30.1 01 e 02 salários mínimos

() **a** () **b** 30.2 02 e 03 salários mínimos

() **a** () **b** 30.3 03 e 04 salários mínimos

() **a** () **b** 30.4 Acima de 04 salários mínimos

31) A formação em curso superior em Hotelaria oferece aos egressos, quanto à sua inserção no mundo do trabalho hoteleiro:

() 31.1 Oportunidades muito satisfatórias de empregabilidade

() 31.2 Oportunidades satisfatórias de empregabilidade

() 31.3 Oportunidades pouco satisfatórias de empregabilidade

() 31.4 Oportunidades insatisfatórias de empregabilidade

32) O hotel oferece programa de estágio para universitários de cursos de hotelaria:

() 31.1 Sim

() 31.2 Não

E - Avaliação, sugestões, opiniões e críticas

Neste item, solicito que faça, de uma forma livre,

33) As suas sugestões e opiniões sobre as relações da formação superior em Hotelaria e a atuação do egresso no mundo do trabalho hoteleiro.

34) As suas críticas e sugestões aos temas que foram tratados neste questionário.

F - Entrevista

Para que possamos conversar, mais aberta e detalhadamente, sobre os temas tratados nesta pesquisa, gostaria de marcar uma entrevista com o sr./a sra. A entrevista será de tipo semi-diretiva.

Obrigado.

Ubiratã Antonio Moreira de Araujo

ANEXOS

ANEXO A – Constituição Brasileira

Constituição Brasileira, de 1988.

Revela, ainda, na redação sobre a Educação as influências das diversas áreas do pensamento científico. Para o nosso estudo a constituição em vigor é importante, pois ela realça dois fatores fundamentais para a educação profissional – o Direito à Educação e o Direito ao Trabalho. Já no seu primeiro artigo destacamos entre os princípios fundamentais a cidadania, **a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho** (grifo nosso) e da livre iniciativa. No art.5 destacamos o inciso "XIII – é livre o exercício de qualquer trabalho, ofício ou profissão, atendidas as **qualificações profissionais** (grifo nosso) que a lei estabelecer;" Entre os direitos sociais definidos, destacamos os do artigo 6º "a educação, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança ...". No art. 7 são assegurados os direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, dos quais destacamos os incisos: "XXXII – proibição de distinção entre trabalho manual, técnico e intelectual ou entre os profissionais respectivos; XXXIII – proibição de trabalho noturno, perigoso e insalubre a menores de dezoito anos e de qualquer trabalho a menores de dezesseis anos, salvo na condição de aprendiz, a partir dos quatorze anos (...)" O artigo 22 define que "compete privativamente à União legislar sobre: (...); XVI – organização do sistema nacional de emprego e condições para o exercício das profissões; (...); XXIV – Diretrizes e Bases da Educação Nacional; (...)" Entre as competências comuns da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, é definida, no Inciso X do Artigo 23, a de "combater as causas da pobreza e os fatores de marginalização, promovendo a integração social dos setores desfavorecidos". Em relação à educação, especificamente, destacamos do Capítulo III, Seção I – Da Educação, os artigos

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o

exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (grifo nosso)

Art. 214. A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração plurianual, visando à articulação e ao desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis e à integração das ações do Poder Público que conduzam à:

- I - erradicação do analfabetismo;
- II - universalização do atendimento escolar;
- III - **melhoria da qualidade do ensino**; (grifo nosso)
- IV - **formação para o trabalho**; (grifo nosso)
- V - promoção humanística, científica e tecnológica do País.

O Plano Nacional de Educação, PNE, anteriormente citado, foi aprovado pela Lei Federal nº 10.172, de 09/01/2001, a qual estudaremos logo a frente.

Por meio dos nossos grifos queremos enfatizar os indicativos da Teoria do Capital Humano e da Empregabilidade subjacentes na Constituição de 1988 e, também, demonstrar a atenção que foi dada ao ensino profissional. Podemos, ainda, citar outros artigos constitucionais que avalizam nossa proposta, tais como:

Art. 218. O Estado promoverá e incentivará o desenvolvimento científico, a pesquisa e a capacitação tecnológicas.

[...]

§ 3º - O Estado apoiará a formação de recursos humanos nas áreas de ciência, pesquisa e tecnologia, e concederá aos que delas se ocupem meios e condições especiais de trabalho.

[...]

Art. 227. É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança e ao adolescente, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão.

ANEXO B – Lei Diretrizes e Bases

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional aprovada pela Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996, a LDB.

A atual LDB estabelece no art.1 que "A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais." E no seu § 2º do mesmo artigo que "A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social." No art.2 estabelece que "A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho." Quanto à educação profissional define como "integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia," com a finalidade de conduzir "ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva." (Capítulo III - Da Educação Profissional, no Art. 39.) Continua afirmando no seu art. 40 que essa "educação profissional será desenvolvida em articulação com o ensino regular ou por diferentes estratégias de educação continuada, em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho." As "áreas especializadas" são definidas pelo Inciso II do Artigo 43 da LDB para a Educação Superior, em termos de "formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimentos, aptos para inserção em setores profissionais e para participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua", por meio de "cursos e programas de graduação, abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo" (Inciso II do Artigo 44 da LDB/96).

ANEXO C - Declaração Mundial sobre Educação Superior

Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI:
Visão e Ação

Artigo 6º

[...]

a) A relevância da educação superior deve ser avaliada em termos do ajuste entre o que a sociedade espera das instituições e o que estas realizam. [...] A preocupação deve ser a de facilitar o acesso a uma educação geral ampla, especializada e frequentemente interdisciplinar para determinadas áreas, focalizando-se as **habilidades e aptidões** que preparem os indivíduos tanto para viver em uma diversidade de situações como para poder **reorientar suas atividades**. (grifo nosso)

Artigo 7º

[...]

a) Em economias caracterizadas por mudanças e pelo aparecimento de novos paradigmas de produção baseados **no conhecimento e sua aplicação**, assim como na manipulação de informação, devem ser reforçados e renovados os vínculos entre a educação superior, o mundo do trabalho e os outros setores da sociedade. (grifo nosso)

[...]

c) Como uma fonte contínua de treinamento, atualização e reciclagem profissional, as instituições de educação superior devem levar em conta de modo sistemático as tendências no mundo do trabalho e nos setores científico, tecnológico e econômico. Para responder às exigências colocadas no âmbito do trabalho, **os sistemas de educação superior e o mundo do trabalho** devem desenvolver e avaliar conjuntamente os processos de aprendizagem, programas de transição, avaliação e validação de conhecimentos prévios que integrem a teoria e a formação no próprio trabalho. (grifo nosso) Dentro do marco de sua função de previsão, as instituições de educação

superior podem contribuir para a criação de novos trabalhos, embora esta não seja a sua única função.

Artigo 9º

[...]

- a) Em um mundo em rápida mutação, percebe-se a necessidade de uma nova visão e um novo paradigma de educação superior que tenha seu **interesse centrado no estudante**, (grifo nosso) o que requer, na maior parte dos países, uma reforma profunda e mudança de suas políticas de acesso de modo a incluir categorias cada vez mais diversificadas de pessoas, e de novos conteúdos, métodos, práticas e meios de difusão do conhecimento, baseados, por sua vez, em novos tipos de vínculos e parcerias com a comunidade e com os mais amplos setores da sociedade.

ANEXO D – Plano Nacional de Educação (PNE)

Plano Nacional de Educação (PNE)

7.1 Diagnóstico

Não há informações precisas, no Brasil, sobre a oferta de formação para o trabalho, justamente porque ela é muito heterogênea. Além das redes federais e estaduais de escolas técnicas, existem os programas do Ministério do Trabalho, das secretarias estaduais e municipais do trabalho e dos sistemas nacionais de aprendizagem, assim como um certo número, que se imagina muito grande, de **cursos particulares de curta duração**, (grifo nosso) inclusive de educação a distância, além de treinamento em serviço de cursos técnicos oferecidos pelas empresas para seus funcionários.

[...] A heterogeneidade e a diversidade são elementos positivos, pois permitem atender a uma demanda muito variada.

7.2 Diretrizes

Há um consenso nacional: a formação para o trabalho exige hoje níveis cada vez mais altos de educação básica, geral, não podendo esta ficar reduzida à aprendizagem de algumas habilidades técnicas, o que não impede o oferecimento de cursos de curta duração voltados para a adaptação do trabalhador às oportunidades do mercado de trabalho, associados à promoção de níveis crescentes de escolarização regular. Finalmente, entende-se que a educação profissional não pode ser concebida apenas como uma modalidade de ensino médio, **mas deve constituir educação continuada**, que perpassa toda a vida do trabalhador (grifo nosso).

[...] As metas do Plano Nacional de Educação estão voltadas para a implantação de uma nova educação profissional no País e para a **integração das iniciativas** (grifo nosso). Têm como objetivo central generalizar as oportunidades de formação para o trabalho, de treinamentos, mencionando, de forma especial, o trabalhador rural.

7.3 Objetivos e Metas

[...]

6. Mobilizar, articular e ampliar a capacidade instalada na rede de instituições de educação profissional, de modo a triplicar, a cada cinco anos, a oferta de educação profissional permanente para a população em idade produtiva e que **precisa se readaptar às novas exigências e perspectivas do mercado de trabalho**** (grifo nosso).

[...]

14. Estimular permanentemente o uso das estruturas públicas e privadas não só para os cursos regulares, mas também para o treinamento e retreinamento de trabalhadores com vistas a inseri-los no mercado de trabalho com mais condições de competitividade e produtividade, possibilitando a elevação de **seu nível educacional, técnico e de renda** (grifo nosso).

ANEXO E – Deliberação Normativa N° 429

DELIBERAÇÃO NORMATIVA N° 429, de 23 de abril de 2002,

Art. 1º - O presente Regulamento dispõe sobre os Meios de Hospedagem, estabelecendo:

I - o conceito de empresa hoteleira, meio de hospedagem e as expressões usualmente consagradas no exercício da atividade;

II - os requisitos exigidos para operação e funcionamento dos estabelecimentos;

III - as condições para contratação dos serviços de hospedagem.

Art. 2º - Considera-se empresa hoteleira a pessoa jurídica, constituída na forma de sociedade anônima ou sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira, observado o Art. 4º do Decreto nº 84.910, de 15 de julho de 1980.

Art. 3º - Considera-se meio de hospedagem o estabelecimento que satisfaça, cumulativamente, às seguintes condições:

I - seja licenciado pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem;

II - seja administrado ou explorado comercialmente por empresa hoteleira e que adote, no relacionamento com os hóspedes, contrato de hospedagem, com as características definidas neste Regulamento e nas demais legislações aplicáveis;

Parágrafo único - Observadas as disposições do presente Regulamento, os meios de hospedagem oferecerão aos hóspedes, no mínimo:

I - alojamento, para uso temporário do hóspede, em Unidades Habitacionais (UH) específicas a essa finalidade;

II - serviços mínimos necessários ao hóspede, consistentes em:

a) Portaria/recepção para atendimento e controle permanentes de entrada e saída;

b) Guarda de bagagens e objetos de uso pessoal dos hóspedes, em local apropriado;

c) Conservação, manutenção, arrumação e limpeza das áreas, instalações e equipamentos.

III - padrões comuns estabelecidos no Art. 7º deste Regulamento.

Art. 4º - Unidade Habitacional–UH é o espaço, atingível a partir das áreas principais de circulação comuns do estabelecimento, destinado à utilização pelo hóspede, para seu bem-estar, higiene e repouso.

ANEXO F – NIH-35

NIH-35: 2001 Norma Nacional para Concierge que atua em meios de hospedagem- Abril de 2001

O Instituto de Hospitalidade (IH), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE)

NIH-35: 2001 Norma Nacional para Concierge que atua em meios de hospedagem- Abril de 2001

[...]

3 DESCRIÇÃO DA OCUPAÇÃO

O concierge ocupa-se, principalmente, do fornecimento ao hóspede de um serviço personalizado, prestando informações sobre a cidade e os serviços do hotel, providenciando programas turísticos, viagens, bilhete para teatro, show e outros serviços solicitados.

4 RESULTADOS ESPERADOS

O concierge deve ser capaz de:

- a) maximizar a satisfação do hóspede – o que pode incluir proporcionar serviço personalizado e diferenciado; identificar as necessidades específicas do hóspede; informar sobre os serviços disponíveis e ajudar o hóspede a obtê-los; fornecer informações sobre entretenimento local, *tour*, eventos esportivos e outras atrações; providenciar transporte; acompanhar a demanda e as observações do hóspede; prestar informações sobre a história da cidade, serviços, atrações culturais, comércio e outros pontos de interesse;
- b) manter rede de fornecedores externos para o hóspede – o que pode incluir selecionar, qualificar e avaliar a qualidade dos serviços prestados ao hóspede; manter rede de contato com restaurante, casa de show, cinema, bar, shopping e serviço de transporte;
- c) apoiar o hóspede – o que pode incluir informar sobre os serviços disponíveis e ajudar a adquiri-los; obter descontos, quando possível; orientar quanto ao ambiente, roupa e postura para os diferentes locais;

d) atuar como elo entre o hóspede e as outras áreas do estabelecimento – o que pode incluir fornecer informações sobre o funcionamento do hotel, reserva, horário, recurso interno, menu do restaurante, eventos programados, produtos e serviços do hotel; supervisionar o atendimento à demanda do hóspede;

e) comunicar-se eficientemente – o que pode incluir utilizar vocabulário operacional de turismo, em interação com parceiros e equipe; comunicar-se com o hóspede, inclusive, em inglês ou espanhol, em nível instrumental; utilizar vocabulário adequado ao hóspede;

f) maximizar a segurança e a privacidade do hóspede – o que pode incluir fiscalizar a entrada e saída do hóspede no hotel, na unidade habitacional e salões; controlar o acesso de visitante; seguir as regras e procedimentos de segurança do hotel para evitar acidente; zelar pela privacidade do hóspede; prevenir o hóspede sobre condição de segurança local e de eventual risco em atividade específica;

g) cuidar da apresentação pessoal – o que pode incluir cuidar da higiene pessoal, uniforme e acessórios que influenciam a aparência;

h) apoiar a equipe – o que pode incluir cooperar com outros profissionais em especial os da área do *front desk*; informar interesses e preferência do hóspede; auxiliar na supervisão da equipe de mensageiros e porteiros;

i) controlar e disponibilizar material de trabalho – o que pode incluir garantir a quantidade adequada de mapas, guias da cidade, folhetos, *vouchers* e formulários; supervisionar o estoque; fazer novos pedidos quando necessário; cuidar da atualização do material informativo;

5 COMPETÊNCIA

A competência necessária ao alcance dos resultados esperados deve ser avaliada por meio dos seguintes conhecimentos, habilidades e atitudes:

5.1 Conhecimentos de:

a) termos técnicos específicos da ocupação;

b) funções e responsabilidades dos serviços de hotelaria;

- c) normas e procedimentos para efetuar e confirmar reservas de voos;
- d) procedimentos de emergência;
- e) aspectos histórico e geográfico da cidade;
- f) procedimentos básicos para efetuar ligações nacional e internacional, normal ou a cobrar;
- g) atrativos culturais, restaurantes, bares e museus e suas formas de acesso e utilização;
- h) normas de higiene pessoal adequadas à ocupação;
- i) técnicas de venda;
- j) normas de etiqueta social.

5.2 Habilidades para:

- a) comunicação oral clara, articulada e expressiva, inclusive por telefone, com emprego de gramática e vocabulário adequados;
- b) obtenção de cooperação de colegas de trabalho e de outros departamentos do estabelecimento;
- c) venda com técnicas de persuasão;
- d) compreensão e interpretação de linguagem corporal;
- e) emprego de vocabulário específico de hotelaria em outros idiomas (inglês e espanhol).

5.3 Atitudes/Atributos:

- a) expressividade na comunicação;
- b) atitude sociável, amigável, empática e atenciosa, gerando bom relacionamento interpessoal com o hóspede;
- c) confiança para lidar com pessoas.

ANEXO G – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL – SENAC

Centro de Educação em Turismo e Hotelaria – CET

Faculdade SENAC de Turismo e Hotelaria de Campos de Jordão

PASSO A PASSO DA CAMAREIRA

Grande Hotel Campos do Jordão - Hotel-Escola SENAC

QUARTO

- bater à porta 3 vezes
- entrar e anunciar-se
- colocar o carrinho bloqueando a porta
- testar equipamentos, abrir a janela para fazer aeração
- retirar lixo
- afastas as camas, retirar as roupas com luvas. Anotar no relatório
- retirar bebidas do minibar, colocando-as sobre a credenza, desligar da tomada e colocar o minibar no chão sobre plástico
- pegar no carrinho o material de limpeza(pano, lustra móveis, limpadores) e escada
- tirar teia de aranha
- aspirar cortinas, cúpula dos abajures e cadeiras
- aspirar protetor de colchão, colchão, saia e cama (em todas as superfícies)
- higienizar com desinfetante colchão e cama (todas as superfícies)
- aspirar o carpete sob a cama
- baixar a cama e vesti-la fazendo envelope
- limpar a veneziana com limpa vidros
- limpar os vidros por fora e por dentro com limpa vidros, nos

sentidos vertical e horizontal

- esfregar com escova dura a pedra do parapeito da janela com desinfetante e secar com pano de chão

- umedecer um pano para tirar pó e aplicar lustra-móveis com outro pano no batente da porta (dentro e fora). Usar limpa-vidros no espelho

nos sentidos vertical e horizontal

- tirar pó da cabeceira da cama, do criado-mudo e gaveta
- desligar o telefone e tirar pó com pincel e passar um pano com

álcool

- tirar pó dos quadros e passar limpa vidros no vidro
- tirar pó da cabeceira e os criados-mudos
- tirar pó da mesa e cadeiras, passar lustra-móveis
- tirar pó da base do abajur
- tirar pó da credenza por dentro e por fora, passar lustra-móveis
- tirar pó da TV com pincel e passar pano seco
- tirar pó e passar lustra-móveis na porta do banheiro
- limpar o armário (dentro e fora, gavetas, cabides, deixar a porta

entreaberta)

- tirar pó e passar lustra-móveis no rodapé de todo o quarto
- tirar pó do minibar por fora com pincel e pano seco.
- lavar por dentro com sabão de coco e enxaguar
- colocar o minibar no lugar, secar as bebidas e reabastecer
- tirar manchas da parede com sabão de coco
- tirar manchas do carpete com limpador de carpetes
- colocar os suprimentos (pastas, fósforos, revistas, bloco,

caneta)

- fechar janelas e cortinas
- aspirar carpetes e cantos

ANEXO H – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL – SENAC

Centro de Educação em Turismo e Hotelaria – CET

Faculdade SENAC de Turismo e Hotelaria de Campos de Jordão

BANHEIRO

- testar equipamentos e torneiras
- tirar lixo
- tirar teia de aranha
- varrer o chão
- colocar material de limpeza sobre plástico
- colocar desinfetante no vaso, bidet, pia e ralos para agir
- lavar copos com sabão de coco, deixar escorrer num pano sobre a banqueta
- colocar água em um balde para enxague
- usar 2 panos para lavar os azulejos e metais do box, de cima a baixo: um com desinfetante, outro para enxague
- repetir o processo no vidro do lado de dentro. Do lado de fora usar limpa vidros
- repetir o processo com outro pano no azulejo atrás do vaso
- usar escova de dente nos parafusos e metais do bidet, lavar com pano e desinfetante, enxaguar
- repetir o processo no vaso, utilizando uma escova para a limpeza do seu interior
- limpar cesto de lixo por dentro e por fora com desinfetante
- limpar porta do lado de dentro, tirar pó e passar lustra-móveis
- trocar água dos baldes se necessário
- limpar espelho com limpa vidros
- esfregar metais da pia com escova de dente, passar desinfetante no pano e lavar bancada, enxaguar

- lavar sifão com escova de dentes e desinfetante, deixar um pouco de produto no fundo e recolocá-lo
- lavar ralos com escova e desinfetante e a grelha com escova de dentes
- secar os copos e colocá-los sobre a pia
- colocar toalhas, amenities e suprimentos (papel higiênico sobressalente embaixo da pia sobre a bancada)
- passar pano no chão com desinfetante e enxaguar
- colocar piso no chão

ANEXO I – Decreto nº 2.208/9

Decreto nº 2.208/97 que organizava a Educação Profissional em três níveis: Básico, Técnico e Tecnológico, conforme seu artigo 3:

I – básico - destinado à qualificação e reprofissionalização de trabalhadores, independente de escolaridade prévia;

II – técnico - destinado a proporcionar habilitação profissional a alunos matriculados e egressos do ensino médio, devendo ser ministrado na forma estabelecida por este decreto;

III – tecnológico - correspondente a cursos de nível superior na área tecnológica, destinados a egressos do ensino médio e técnico.

E o art.10 define qual a sua abrangência:

Art. 10. Os cursos de nível superior, correspondentes à educação profissional de nível tecnológico, deverão ser estruturados para atender aos diversos setores da economia, abrangendo áreas especializadas, e conferirão diploma de Tecnólogo.